

Quel avenir pour la formation professionnelle en France ?
Constats et propositions pour la réforme

20

18

LIVRE BLANC

SYNOFDES

FEDERATION NATIONALE DES UROF

Le problème spécifique de la France en matière de compétences de base Urgence économique et sociale, et condition de l'efficacité des réformes en matière de travail et de formation professionnelle



Cet ouvrage ne peut être vendu

PRÉAM BULE

La formation professionnelle est l'outil d'adaptation des personnes, des entreprises et de la nation aux évolutions mais elle est aussi un outil d'anticipation afin que ces personnes, ces entreprises et notre pays gardent la meilleure place possible dans un environnement évolutif qui caractérise notre économie.

Nous ne devons pas oublier que la formation professionnelle est en quasi-totalité financée par les entreprises et les pouvoirs publics ; en ce sens elle est un bien commun qui doit être, non pas administré, car il faut libérer les initiatives des personnes notamment en matière de mobilité professionnelle, mais plutôt régulé car l'intérêt général qu'elle porte doit être aussi celui des entreprises et des pouvoirs publics dans leur rôle structurant.

D'une certaine façon, les politiques de formation professionnelle traduisent la vision que l'on a de la société que nous voulons.

S'agit-il d'un jeu mécanique de placement ou d'un jeu dynamique de convergence des intérêts de ces trois sphères ? Nous parions sur cette dernière option.

Pour cela, peut-on tolérer que certains n'y trouvent jamais leur place parce que les uns estiment qu'ils ne remplissent pas les conditions de l'employabilité et que les autres ne veulent former que des personnes employables à court terme ?

Là encore, et au regard de notre ancrage dans l'économie sociale et solidaire, nous affirmons que non.

Nous, organismes de formation, ne sommes que des intermédiaires dans ce jeu d'adéquation et en aucune façon la finalité du système. Le but n'est pas de solvabiliser la personne pour assurer la prospérité des organismes de formation, mais de trouver un système dynamique qui assure la convergence des trois sphères d'intérêt dans le cadre d'un modèle économique qui assure la régulation de la convergence et la juste place de ceux qui y concourent.

Michel Clézio

Président de la Fédération Nationale des UROF
Président du Syndicat National des organismes de formation (Synofdes)



SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| PREAMBULE..... | 3 |
| INTRODUCTION | 9 |
| • Des transformations de l'économie qui imposent la maîtrise de compétences transversales par l'ensemble des actifs..... | 10 |
| • Des publics peu qualifiés plus exposés au risque de perte d'emploi ... et qui accèdent moins à la formation..... | 12 |
| • Des droits individuels peu connus et mal perçus par les citoyens et un droit à l'accompagnement qui reste encore confidentiel..... | 13 |
| I / LA FORMATION, FACTEUR DE COMPETITIVITE SYSTEMIQUE, DOIT CONJUGUER JUSTICE SOCIALE ET EFFICACITE ECONOMIQUE | |
| • Nos constats : Le déficit de compétences transversales hypothéquera les efforts de réforme du marché du travail..... | |
| 1- La situation particulière de la France..... | 17 |
| 2- Une offre de formation tournée vers les savoirs techniques qui font une place (trop) faible aux compétences transverses ou transférables..... | 18 |
| 3- La prise de conscience des partenaires sociaux : CléA..... | 19 |
| 4- Des pratiques régionales hétérogènes qui mettent en cause l'égalité d'accès des personnes à la formation sur le champ des premiers savoirs et de l'aide à la construction de projets professionnels | 19 |
| 5- Un axe fort proclamé par le Plan d'Investissement Compétences autour de la priorité donnée aux demandeurs d'emploi et aux jeunes les moins qualifiés | 22 |
| • NOS PROPOSITIONS | |
| 1- Une mobilisation concertée de l'ensemble des acteurs dans une approche d'adéquation Emploi-Formation dont les objectifs doivent être clarifiés..... | 25 |
| 2- Un parcours d'accès à la formation pour les demandeurs d'emploi à réformer..... | 27 |
| 3- Une mobilisation et un plan d'actions concerté au service de la maîtrise des soft skills..... | 31 |
| 4- Repenser la rémunération et le statut des personnes en formation..... | 33 |

| | |
|---|----|
| II / L'AUTONOMIE DE L'INDIVIDU DOIT ETRE AMPLIFIEE | |
| • Nos constats : | 35 |
| 1- L'accès à l'information et à l'orientation demeure restreint et le CEP (et le SPRO) restent encore trop peu visibles pour les usagers..... | 36 |
| 2- Le CPF souffre lui aussi de limites dans sa mise en œuvre qui sont sans doute le révélateur du fait que l'on a voulu faire porter au CPF trop d'objectifs, ce que la réforme à venir pourrait corriger. | 37 |
| • NOS PROPOSITIONS | |
| 1- Simplifier l'accès à l'information et à l'orientation pour les salariés comme pour les demandeurs d'emploi..... | 41 |
| 2- Renforcer le droit à l'accompagnement, ce qui suppose d'assurer un droit financé permettant de déployer un service de qualité et de mettre en place une réelle coordination des acteurs..... | 43 |
| 3- Elargir et décloisonner le droit à la formation..... | 45 |
| III / DANS UN SYSTEME DE FORMATION MIEUX REGULE | |
| • LES CONSTATS : | 51 |
| 1- La mise en œuvre des exigences Qualité reste aujourd'hui peu convaincante..... | 51 |
| 2- Des commandes de formation qui produisent des injonctions contradictoires et ne favorisent pas l'innovation et la qualité | 54 |
| 3- Des modalités d'achat à repenser afin de favoriser des cercles vertueux de qualité..... | 56 |
| 4- Le problème du recueil des données : les systèmes d'information | 60 |
| 5- Des champs de responsabilités mal définis entre acteurs malgré les affichages des dernières réformes qui responsabilisent..... | 62 |
| • NOS PROPOSITIONS | |
| 1- S'engager véritablement dans une politique de Qualité exigeante et engageante.. | 67 |
| 2- Améliorer le recueil des données : les systèmes d'information..... | 71 |
| 3- Modifier les modalités d'achat des formations..... | 75 |
| 4- Financer l'innovation et l'ingénierie..... | 77 |
| 5- Clarifier les compétences des acteurs..... | 79 |

INTRO DUCTION

Notre modèle social s'est organisé autour de l'emploi à temps plein, en contrat à durée indéterminée, souvent sur des carrières complètes auprès du même employeur¹. Or, la progression de nouvelles formes d'emplois (contrats à durée déterminée, temps partiel, intérim, stages) et l'évolution toujours plus rapide des technologies modifient notre modèle social et imposent de penser les droits des actifs dans une optique d'accompagnement tout au long de leur vie professionnelle.

Pour faire face à ces évolutions, notre système de formation s'est fortement transformé ces dernières années pour apporter des réponses aux constats récurrents soulevés par les nombreux rapports relatifs à la formation professionnelle : inégalités d'accès à la formation, complexités institutionnelles et administratives, enjeux d'évaluation et de maîtrise de la qualité du système...

Pourtant, si la philosophie générale qui sous-tend ces réformes – autour de la place de l'individu acteur et d'un droit à l'accompagnement avec la création du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) – va dans le bon sens, il reste encore des inégalités fortes, une inadéquation entre besoins d'emploi et formation (coexistence d'un chômage élevé et besoins de recrutement non satisfaits), et des cloisonnements non résolus.

¹ Terranova Sécurisation des parcours professionnels : Pour un compromis social ambitieux 2012

http://tnova.fr/system/contents/files/000/000/839/original/Terra_Nova_-_Rapport_S_curisation_des_parcours_professionnels_0.pdf?1436952530

» Des transformations de l'économie qui imposent la maîtrise de compétences transversales par l'ensemble des actifs

Le développement du numérique dans toutes les sphères de l'économie et dans sa capacité à réinterroger des modèles anciens (uberisation, mutation de la sociologie des entreprises, notion de clientèle « captive » battue en brèche par la digitalisation ...) modifie les modalités de conception, de production, de commerce et d'échange. L'ensemble de ces évolutions engendre des mutations dans les formes d'emploi, dans les attentes en direction de la main d'œuvre et dès lors dans les compétences attendues des actifs. Le développement de ces nouvelles technologies, la montée en puissance des plateformes collaboratives, la diffusion de l'économie de la connaissance dans l'entreprise bousculent les organisations pyramidales et modifient largement celles-ci. Ces évolutions donnent un rôle plus important aux savoirs, aux initiatives et à la créativité des actifs ; elles mettent en avant les notions d'interaction, de co-conception, de co-production¹ (même s'il faut considérer ce discours sur l'implication et l'interaction avec précaution) et de ce fait modifient les compétences attendues.

La transition énergétique qui impose d'économiser les ressources et de limiter leur impact sur l'environnement contribue elle aussi à faire évoluer la demande des utilisateurs et conduit les acteurs économiques à faire évoluer leurs systèmes de production, leurs produits ou leurs services. Ces évolutions sont, elles aussi, porteuses d'ajustements ou de développements de compétences nouvelles ... qui touchent tous les métiers, comme le constate l'APEC ou le CNEFOP dans des travaux récents². Si quelques filières sont particulièrement concernées³ (bâtiment, agriculture, énergies renouvelables, filières industrielles liées à la gestion, au recyclage et à la valorisation des déchets), des priorités transverses s'imposent

1 Pour un regard distancié sur les effets du numérique, voir l'étude TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI, Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, Frédéric Moatty, Jérémie Rosanvallon, CEE, juin 2012, <http://ur1.ca/oai4n>

2 « Transition énergétique : impacts sur les métiers de cadres, Analyse qualitative des impacts de la transition énergétique sur les métiers cadres dans trois secteurs d'activité : l'énergie, l'industrie automobile et le bâtiment », APEC, décembre 2015 <http://ur1.ca/om4ag>
CNEFOP, « Propositions de priorités nationales de formation liées à la transition écologique et recommandations pour les futurs CPRDFOP », février 2015. Ainsi que le souligne le CNEFOP dans un rapport publié en février 2015, les quelques nouveaux métiers apparus relèvent surtout de la médiation et de l'accompagnement, et sont réservés à quelques niches

3 CNEFOP, « Propositions de priorités nationales de formation liées à la transition écologique et recommandations pour les futurs CPRDFOP », février 2015, p. 68 et s.

au-delà de ces secteurs⁴, parmi lesquelles on retrouve là encore l'enjeu de la maîtrise de certaines compétences clés : maîtrise du numérique, mais aussi de nouvelles compétences (connaissance du cadre réglementaire et des normes environnementales, meilleure compréhension des logiques de l'écoconception, du recyclage et du cycle de vie des produits) ou des compétences à la croisée de divers métiers...

Ces transformations – et la transformation de la sociologie des entreprises qu'elles induisent – imposent, au-delà de la maîtrise de compétences expertes sur le digital et de nouvelles compétences techniques, une augmentation du besoin de compétences dites « transversales » de tous les actifs. Ces compétences recouvrent des compétences numériques générales, des compétences cognitives (littératie, numératie) et des compétences sociales et relationnelles. La question des compétences transversales, transférables, cognitives ou relationnelles s'impose désormais comme un enjeu incontournable de la transformation de notre économie et cela pour tous les actifs⁵. Outre les compétences techniques requises à l'embauche, la demande des entreprises souligne cette priorité à donner aux compétences cognitives, verbales et relationnelles⁶ (sans que celles-ci ne soient d'ailleurs bien priorisées dans les plans de formation des entreprises).

4 Ces priorités transverses sont schématiquement au moins au nombre de trois :

- Réduire les tensions sur les métiers industriels nécessaires à la transition écologique des filières
- Soutenir les dispositifs en direction des PME-TPE pour satisfaire aux normes de qualité découlant des exigences environnementales (à la fois en accompagnement des chefs d'entreprises et de leurs salariés dans l'acquisition des connaissances et des savoir-faire nécessaires).
- Lever des verrous potentiels pour la transition écologique, en formant à certaines compétences clés. On retrouve ici l'enjeu de la maîtrise du numérique (maîtrise du big data, compétences digitales au service de la transition énergétique pour la conception, le fonctionnement et la fin de vie du produit), mais aussi en maîtrisant de nouvelles compétences (connaissance du cadre réglementaire et des différentes normes environnementales, meilleure compréhension des logiques de l'écoconception, du recyclage et du cycle de vie des produits) ou des compétences à la croisée de divers métiers. Cf. Etude APEC op. cit. p. 4

5 France Stratégie a publié en avril 2017 un rapport dédié aux outils de repérages des compétences transférables et transversales qui propose une définition de ces notions : « Compétences transférables et transversales : quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises », France Stratégie, avril 2017.

Le COE a également publié un rapport en deux tomes sur « Automatisation, numérisation et emploi » dont le tome 2 est consacré à l'impact sur les compétences.

6 Cf Rapports de Terra Nova et Lemoine 2013

» Des publics peu qualifiés plus exposés au risque de perte d'emploi ... et qui accèdent moins à la formation

Si, face à ces défis, tous les actifs, quel que soit leur niveau de qualification, sont concernés pour assurer les transformations de notre économie et être au rendez-vous de la compétition mondiale, le risque de perte d'emploi est néanmoins plus fort pour les publics les moins qualifiés. En effet, la récente étude du COE montre que 40 % des travailleurs ayant un niveau d'instruction inférieur au bac occupent des emplois ayant un fort risque d'automatisation alors que moins de 5% des travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur occupent des emplois potentiellement automatisables¹.

Le constat est récurrent : il existe en France un problème spécifique de formation des adultes et des jeunes peu ou pas qualifiés². Cet état de fait altère la possibilité de trouver un emploi pour un jeune demandeur mais aussi le maintien dans l'emploi des salariés faiblement qualifiés, de même que les effets sur la mobilité professionnelle sont contreproductifs à toute réforme relative au marché du travail. Selon une étude menée par l'OCDE dans 14 pays, les travailleurs ayant perdu leur emploi sont ceux qui « *mobilisaient le moins de compétences mathématiques, verbales, cognitives et interpersonnelles* » avant le licenciement et ils occupaient des emplois requérant un niveau de formation moins élevé que le niveau moyen »³.

Cette situation hypothèque durablement toutes les autres réformes relatives à l'emploi : le déficit criant en matière de compétences de base – que la lutte contre l'illettrisme ne saurait résumer – concerne toutes les classes d'âge et altère durablement nos politiques de l'emploi et notamment la réduction pérenne du chômage.

1 Automatisation, numérisation et emploi. Tome 2 : Impacts sur les compétences. COE. Sept. 2017

2 Selon le rapport du 31 août 2015 de France Stratégie, « 7% de la population, soit 2.5 millions de personnes entre 18 et 65 ans, sont en situation d'illettrisme ». « Les inégalités face à la formation se cumulent dans le temps : les moins qualifiés, qui sont les plus exposés au chômage, sont ceux qui accèdent le moins aux dispositifs de formation, quels qu'ils soient ». « 6 % des personnes en emploi sont confrontées à l'illettrisme ».

3 Cf Rapport de Terra Nova 2014, page 6

» Des droits individuels peu connus et mal perçus par les citoyens et un droit à l'accompagnement qui reste encore confidentiel.

Dans un contexte caractérisé par un niveau d'incertitude et de complexité élevé et des parcours de moins en moins linéaires, rendre effectif le droit à l'orientation tout au long de la vie professionnelle suppose d'amener chaque actif à développer sa capacité à faire des choix de façon éclairée, en fonction des contextes et des enjeux de territoire, à un moment donné. Cette capacité devient impérative dans la mesure où les trajectoires professionnelles de plus en plus heurtées exposent de manière croissante les individus à « *des négociations et transactions sans cesse renouvelées* », ainsi qu'à « *des arbitrages incessants entre les paramètres situationnels et les aspirations à une vie professionnelle mobilisatrice* »⁴.

Or, cette capacité à se projeter nécessite de garantir une information claire et lisible sur les droits dont dispose chaque actif pour penser son parcours professionnel, afin de permettre à chacun de les mobiliser. Pourtant, les droits individuels sont peu connus et mal perçus par les citoyens. Cette question récurrente de la méconnaissance des droits des usagers en matière de service public a fait l'objet de nombreux rapports. Pour n'en citer qu'un, l'enquête du Défenseur des Droits de 2013 relative aux relations qu'entretiennent les usagers au service public pointe l'inégalité des citoyens face aux démarches administratives : si 79% des citoyens n'éprouvent pas de difficultés à accomplir les démarches classiques, cela signifie qu'une personne sur cinq en revanche est confrontée à cette contrainte qui touche davantage les personnes en difficulté : 35% des inactifs et 27% des ouvriers éprouvent des difficultés à mobiliser leurs droits. Parmi ces derniers, 17% d'entre eux seulement déclarent pouvoir se faire aider par un membre de leur entourage. Ce constat se décline dans l'accès aux droits en matière de transition professionnelle ou d'accès à la formation : si 90 % des cadres déclarent avoir entendu parler du Compte Personnel de Formation (CPF), ce n'est le cas que de 57 % des employés et de 53 % des ouvriers. Les salariés en CDI sont aussi une majorité à connaître les différents dispositifs de formation, ce qui n'est pas le cas des salariés en CDD (source : IFOP 2017). La recherche d'information pour suivre une formation se heurte elle aussi à une identification difficile des services mobilisables et cette situation vaut aussi bien pour les salariés que pour les demandeurs d'emploi. **Mais, au-delà de l'enjeu de**

4 Rapport 2017 sur le suivi et la mise en œuvre du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) et du Compte Personnel de Formation (CPF) – CNEFOP. <http://www.cnefop.gouv.fr/rapports-139/rapport-cep-cpf-2017>

l'information, c'est bien le développement d'une fonction d'accompagnement qui s'avère déterminante. Si la création du CEP et le déploiement du Service Public Régional de l'Ori-entation (SPRO) ont vocation à apporter des réponses à ces difficultés, ils ne traduisent à ce jour qu'insuffisamment l'enjeu formidable qu'ils doivent relever : favoriser l'autonomie des personnes.

Ces quelques rappels illustrent (trop) bien le fait que, malgré les récentes réformes, notre système Emploi Formation reste fondé sur un paradoxe : une architecture et des conditions d'accès complexes alors que l'on exige de lui une efficacité à court terme qui permette d'assurer la sécurisation des parcours professionnels et l'adéquation Emploi Formation.

Il est temps de faire le pari d'une nouvelle donne qui assume ces deux enjeux qui ne sont pas contradictoires, bien au contraire. L'enjeu de la sécurisation des parcours professionnels est d'éviter la coexistence d'un chômage élevé et de besoins de recrutement non satisfaits, grâce à des programmes de formation adaptés aux besoins, un service public de l'emploi qui joue son rôle d'orientation et des conditions favorables à la mobilité professionnelle ⁵.

Notre projet est d'assumer un système de formation qui soit adéquationniste car, pour nous, l'adéquation Emploi-Formation n'est ni un vain mot, ni un gros mot. Encore faut-il être au clair sur ce qu'elle signifie.

La notion d'adéquationnisme ne peut pas être uniquement centrée sur les approches métiers (ancrées dans une nomenclature des métiers) au détriment des compétences transverses et des compétences de base qui font défaut à des millions de salariés et de demandeurs d'emploi. Pour favoriser le maintien ou l'insertion dans l'emploi des actifs – et plus particulièrement des personnes peu qualifiées – tout en développant les mobilités professionnelles, l'offre de formation professionnelle française doit évoluer, comme le montre le rapport de Terra Nova de 2014 ⁶, pour ne plus s'attacher seulement « au développement des compétences spécifiques attachées au poste de travail » mais pour embrasser plus largement les compétences transférables et transversales dont l'économie a besoin. On ne peut plus faire

⁵ Terranova Sécurisation des parcours professionnels : Pour un compromis social ambitieux 2012
http://tnova.fr/system/contents/files/000/000/839/original/Terra_Nova_-_Rapport_S_curisation_des_parcours_professionnels_0.pdf?1436952530

⁶ Rapport sur la formation professionnelle : Entrer et rester dans l'emploi : Un levier de compétitivité, un enjeu citoyen, Présidé par Mathilde LEMOINE, Juin 2014

l'impasse sur cette urgence si l'on veut favoriser l'accès à l'emploi des jeunes, la consolidation et le retour à l'emploi des demandeurs et notamment des seniors (y compris par l'accélération de la mobilité professionnelle).

Dans ce contexte, l'alternative entre un système totalement libéralisé où la personne est responsable de sa propre employabilité et un système administré n'est pas la bonne façon d'aborder les enjeux. Doter la personne de droits capitalisables ou de points – ce qui revient à chalandiser les personnes – ne réglera pas les faiblesses de notre système si l'on ne clarifie pas les objectifs (former pour quoi, former comment, former qui ?) et si l'on ne définit pas à la fois les garanties collectives et les garanties de qualité attachées à l'acte de formation et à l'acte d'accompagnement. C'est à cette condition que l'on renforcera l'adéquation Emploi-Formation.

Pour construire une véritable adéquation Emploi-Formation, il est temps de sortir d'une approche exclusivement centrée sur le savoir technique dans une vision de l'emploi à court terme pour les demandeurs d'emploi ou de l'adaptation au poste sans vision prospective pour les salariés. Il est temps de faire le pari de l'émancipation de la personne et de l'accompagnement dans la capacité d'agir. Il est temps de faire le pari de la qualité, de l'exigence et de l'évaluation. Ces différents défis requièrent une révision du rôle des institutions – pouvoirs publics, partenaires sociaux et entreprises – mais aussi de nouveaux engagements de la part des opérateurs que nous sommes.

Quant à nous, nous y sommes prêts.

Quotidiennement nos organismes s'engagent en faveur de l'adéquation Emploi-Formation, c'est-à-dire en faveur de l'accès à l'emploi, de l'accélération des transitions et mobilités professionnelles, notamment pour les personnes faiblement qualifiées, dans l'acquisition des compétences de base, des compétences cognitives et de ce que l'on appelle aujourd'hui les soft-skills.

Ils agissent pour fournir aux actifs – demandeurs d'emploi ou salariés – les clefs leur permettant d'être acteurs de leur vie professionnelle et d'exercer des droits. Ils agissent pour l'émancipation (capacité à agir et à maîtriser sa vie).

Les quelques propositions qui suivent sont livrées à la réflexion des décideurs pour traduire ces ambitions dans la future réforme.

1

I / LA FORMATION, FACTEUR DE COMPETITIVITE SYSTEMIQUE, DOIT CONJUGUER JUSTICE SOCIALE ET EFFICACITE ECONOMIQUE

» Nos constats : Le déficit de compétences transversales hypothéquera les efforts de réforme du marché du travail

1. La situation particulière de la France

La France est particulièrement touchée par un déficit de formation des adultes et des jeunes peu qualifiés. Aucune catégorie d'âge, ni aucune catégorie socio-professionnelle n'est épargnée : en effet, « 7% de la population, soit 2.5 millions de personnes entre 18 et 65 ans, sont en situation d'illettrisme » comme « 6 % des personnes en emploi » (France Stratégie 2015). La France est en queue de peloton en Europe : « 22eme sur 24 en matière de compétences des adultes en littérature [et] 21eme en numératie » (Terra Nova 2014) ¹.

Au-delà de l'illettrisme, les soft skills (attitudes et aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives ou encore les savoirs généraux communs aux métiers et aux situations professionnelles) sont les garants de la pérennité des nouvelles organisations matricielles (ou « de projets »). Le risque de déclassement lié à la non-détention de ces savoirs est fort².

Le déficit de compétences transversales risque d'hypothéquer fortement les mobilités sociales et professionnelles et les efforts législatifs de réforme du marché du travail.

Rappelons que 40% des travailleurs disposant d'un niveau d'instruction inférieur au Bac occupent des emplois ayant un fort risque d'automatisation contre seulement 5% des

¹ Cf Rapport de Terra Nova 2014, pages 24-25

² BOSC Serge, Stratification et classes sociales, Paris, 2013

diplômés de l'enseignement supérieur ³. Cela revient à constater que ceux qui sont les moins armés pour faire face aux mutations structurelles de l'emploi sont ceux qui courent le plus de risques que cela leur advienne. Ce fait qui devrait être compensé par un meilleur accès aux voies de la reconversion est au contraire accentué par les inégalités face à la formation qui se cumulent dans le temps : les moins qualifiés, qui sont les plus exposés au chômage, sont ceux qui accèdent le moins aux dispositifs de formation, quels qu'ils soient (France Stratégie 2015) : 68% des diplômés de niveaux supérieurs à un bac +3 y ont accès, contre 25% de ceux n'ayant aucun diplôme. Notons également que si 48% des salariés ont accès aux formations, ce n'est le cas que pour 27.5% des demandeurs d'emploi. Ainsi, l'accès à la formation professionnelle des personnes faiblement qualifiées qui sont les plus exposées revêt dans ce contexte une importance cruciale.

2. Une offre de formation tournée vers les savoirs techniques qui font une place (trop) faible aux compétences transverses ou transférables⁴

Alors que l'accès aux compétences transversales s'avère déterminant, l'offre de formation professionnelle continue reste encore fortement, voire quasi exclusivement, tournée vers l'acquisition de savoirs techniques. Bien entendu, le glissement des modes de production n'est pas encore achevé et les compétences transversales (dans les organisations matricielles ou structures basées sur les compétences) n'ont pas vocation à

3 Rapport du COE, « Automatisation, numérisation et emploi », T.2, L'impact sur les compétences, Paris, 2017.

4 Ces deux notions sont définies par France Stratégie dans son rapport « Compétences transférables et transversales : quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises », France Stratégie, avril 2017.

La notion de compétence transférable vise :

- « les compétences liées à un contexte professionnel particulier, mais qui peuvent être utilisées dans un autre métier, dans un contexte professionnel différent (organisation productive, produit ou service). Par exemple, la compétence technique d'un opérateur de production « d'identifier les dysfonctionnements techniques et de réaliser des interventions techniques » est une compétence qui peut-être « transférée », étant commune aux secteurs de la chimie et de la pharmacie ;

- les compétences acquises en dehors de l'activité professionnelle, mais utiles, voire indispensables à l'exercice de certains métiers (par exemple, des compétences en analyse financière dans le cadre d'une activité bénévole de trésorier d'une association) ».

La notion de compétence transversale vise :

- « celles qui s'appuient sur des savoirs de base. Elles ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier mais sont néanmoins indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers ; par exemple, la maîtrise de la langue, de l'écriture et des opérations arithmétiques, ou encore des connaissances de premier niveau en bureautique ;

- celles qui correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives, ou encore à des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles : l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail, l'utilisation des principaux logiciels de bureautique ».

se substituer aux compétences techniques mais un mouvement de rééquilibrage est néanmoins à l'œuvre. De nombreux changements (normes, procédures, sécurité, etc.) démontrent l'enrichissement du contenu du travail. L'emploi non qualifié n'est plus (ou n'a plus vocation à être) systématiquement cantonné à des tâches simples et répétitives ; le repérage et la formalisation des compétences transversales peuvent contribuer à mieux sécuriser les parcours professionnels des personnes les moins qualifiées (DARES 2015) ⁵. En outre, de nombreuses études attestent aujourd'hui que les attentes de recrutement (et les difficultés que les employeurs rencontrent) sont davantage liées à la détention de ces soft skills qu'aux savoirs techniques. Signalons à ce titre que, sur les 6.6 millions d'embauches en 2014, seulement 2.6% d'entre-elles avaient échoué pour cause de manque de compétences techniques ⁶.

3. La prise de conscience des partenaires sociaux : CléA.

Conscients de cet enjeu, les partenaires sociaux ont, à partir de 2014, élaboré un certificat portant sur le socle de connaissances et de compétences professionnelles (CleA), destiné aux personnes peu qualifiées, n'ayant pas de certification professionnelle, fragilisées socialement par les évolutions économiques. Créée par les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel (COPANEF) et définie par le décret du 13 février 2015, la certification CléA s'est imposée comme « un standard dans le monde professionnel », dans la mesure où elle est reconnue dans tous les secteurs d'activité. Elle permet aujourd'hui le financement par les partenaires sociaux d'actions de formation destinées aux publics ne disposant pas de ce socle de base et ainsi de contrebalancer le désinvestissement de certains acteurs dans le financement d'actions de formation en vue de l'acquisition de ce socle.

4. Des pratiques régionales hétérogènes qui mettent en cause l'égalité d'accès des personnes à la formation sur le champ des premiers savoirs et de l'aide à la construction de projets professionnels

En effet, alors que les Régions ont vu leurs compétences renforcées à la faveur de la loi du 5 mars 2014 et qu'elles ont acquis la pleine compétence en matière de formation

5 Diaye M.-A. et Lainé F. (2016), « Compétences transférables et aires de mobilités professionnelles : analyse à partir du fichier ROME et de l'enquête Emploi », Mimeo, Pôle emploi.

6 Source : Rapport de France Stratégie, ibid

professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle, qu'elles ont à ce titre reçu compétence de garantir le droit de « *toute personne cherchant à s'insérer sur le marché du travail en vue d'acquérir un premier niveau de qualification* » et de « *contribuer à la lutte contre l'illettrisme sur le territoire régional, en organisant des actions de prévention et d'acquisition d'un socle de connaissances et de compétences* », certaines Régions se sont largement désengagées de ce type de programmes. Cet abandon concerne à la fois les programmes d'acquisition des premiers savoirs, compétences de base (notion de socle de connaissances et de compétences) mais également les programmes destinés à favoriser la définition de projets professionnels, s'appuyant largement sur les mises en situation professionnelles en entreprise et constituant un premier pas vers l'alternance. On peut citer, parmi les plus emblématiques, les Régions Provence-Alpes-Côte-D'azur ou Auvergne Rhône Alpes.

En parallèle, s'est développée une approche faussement adéquationniste, ou plutôt une vision tronquée de l'adéquationnisme autour de la nécessité de centrer (quasi exclusivement) l'effort de formation sur les besoins Métiers sur lesquels les entreprises connaissent des difficultés de recrutement (les fameux Métiers en tension). En conséquence, les efforts financiers et les commandes de formation sont aujourd'hui très fortement tournés vers la qualification-métier, dans une approche d'accès à court terme à l'emploi. Bien entendu, la formation vise d'abord et avant tout l'accès à l'emploi. Toutefois, la lecture des évolutions de l'économie invite à raisonner, pour apporter des réponses viables à long terme, à travers une approche par les compétences autour de la notion de socle, de compétences transversales, auxquelles s'ajoutent des compétences techniques. Pôle emploi ne s'y est pas trompé : il a engagé depuis plusieurs mois une réflexion autour des compétences, ce qui l'a notamment conduit à retravailler le ROME, jusque-là très fortement tourné sur une approche Métiers, autour d'une approche Compétences.

Le constat du désengagement de certaines Régions en matière de compétences clés, de savoirs de base ou, d'une façon générale, des actions « amont » du qualifiant n'a fait jusqu'à aujourd'hui l'objet d'aucun état des lieux détaillé. Pourtant, la réalisation d'un diagnostic objectivant ce désengagement s'impose comme urgent car nos organismes constatent sur le terrain la disparition de programmes entiers, délaissant ainsi des populations déjà en grande difficulté. L'absence de perspective et le sentiment d'abandon

sont pourtant le terreau fertile sur lequel tous les extrémismes se développent.

Il y a là, selon nous, un double enjeu : favoriser l'acquisition des compétences transversales et transférables pour tous les demandeurs d'emploi car la détention de ces compétences conditionne l'accès à l'emploi et/ou la construction du projet professionnel et favoriser l'accès à la qualification, à travers des modalités renouvelées. Notons à cet égard que la réponse en termes de qualification doit sans doute mieux mobiliser la palette de titres et diplômes accessibles et que, pour certains publics, les titres professionnels sont plus accessibles qu'un diplôme. Notons également que, quel que soit le type de certification choisi, la formation suppose un temps long et se place dans une approche structurelle qui doit être assumée. En complément, les approches plus conjoncturelles, de court terme, sont également nécessaires et la POE remplit à cet égard son office. Mais penser l'ensemble du système autour de temps courts et d'approche conjoncturelle mettra en péril l'ensemble de notre système d'accès à la qualification. A trop privilégier le court terme, on prend le risque d'hypothéquer l'avenir et d'être à contre-courant des évolutions actuelles.

Nous sommes donc dans une situation paradoxale : alors que les partenaires sociaux, dont la compétence sur le volet de l'accès aux compétences de socle n'est pas première, constatent la nécessité de financer des actions de formation « socle » destinées aux publics les moins qualifiés, certaines Régions dont la compétence a été renforcée sur ce volet se sont progressivement désengagées. Il semblerait que les partenaires sociaux voient aujourd'hui clairement l'enjeu social – mais également économique – que représente la détention par tous les actifs de ces compétences. Il reste sans doute maintenant à interroger la responsabilité de chacun sur ce volet et à penser aussi l'intervention de l'entreprise. Certes, la responsabilité de la détention de ces premiers savoirs relève d'abord et avant tout de l'Education nationale mais n'est-il pas urgent, pour construire demain, que chaque acteur y prenne une part, à son niveau ?

5. Un axe fort proclamé par le Plan d'Investissement Compétences autour de la priorité donnée aux demandeurs d'emploi et aux jeunes les moins qualifiés

Le Plan d'Investissement Compétences (PIC) annoncé par le chef de l'Etat et le gouvernement, affirme fortement la priorité qui doit être donnée aux jeunes et plus largement aux demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés. Cela fait écho à des constats que nous faisons depuis de nombreuses années et à des attentes fortes de nos organismes, des personnes concernées et, au-delà, de tous les acteurs impliqués dans l'accompagnement de ces populations. Nous ne pouvons que saluer ces annonces et les initiatives (particulièrement les initiatives 11 et 12) qui témoignent de ce volontarisme.

Toutefois, ces annonces détaillent assez peu les traductions concrètes qu'elles vont permettre de favoriser : les modalités de mise en œuvre sont peu détaillées, de même que l'ingénierie institutionnelle requise et les modalités de mobilisation des acteurs.

Alors que le constat sur les raisons des difficultés de recrutement des entreprises dépasse largement le seul critère de la qualification pour mettre en exergue le déficit de compétences transverses, on ne peut se résoudre à constater l'abandon par des Régions de plus en plus nombreuses des formations « amont » du qualifiant travaillant précisément sur ces champs. Le Plan d'Investissement Compétences doit permettre d'inverser cette tendance.

Il peut constituer un cadre ou une incitation à intégrer les formations « amont » qui visent, entre autres objectifs, l'acquisition de ces compétences transverses, dans une nouvelle logique de « cursus » d'accès à la qualification. Dans cette approche, les compétences, les qualifications des formateurs, les didactiques et les outils pédagogiques utilisés dans le cadre des cursus qualifiants doivent être (mieux) articulés avec ceux des opérateurs qui interviennent sur les soft skills, ce qui renvoie, dès lors, à la construction de coopérations nouvelles (qui ont déjà été expérimentées par certaines Régions mais dont la logique a été mise à mal dans la dernière période). Notons également que l'évaluation de la performance est plus complexe sur ce champ des soft skills que dans le champ du qualifiant où la variable d'ajustement à des critères de performance centrés sur le diplôme se déporte sur la sélection des postulants. Là encore, une réflexion nouvelle sur la bonne façon d'évaluer la qualité et la performance de nos systèmes de formation devra être pensée.



Une mobilisation concertée de l'ensemble des acteurs dans une approche d'adéquation Emploi-Formation dont les objectifs doivent être clarifiés

- **La définition de la programmation des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes relève du niveau régional ...**

Ce principe, traduit dans la Loi à l'article L. 214-13 du code de l'Education, constitue selon nous **un acquis fort à défendre**. Il permet la prise en compte des besoins à moyen terme du territoire régional en matière d'emplois, de compétences et de qualifications et des objectifs de développement économique du territoire régional. Il permet surtout une plus grande proximité – et donc agilité – dans les décisions et sans aucun doute une meilleure prise en compte des enjeux économiques des territoires.

Il doit également **garantir l'égalité d'accès à la formation sur l'ensemble du territoire et doit faire l'objet demain d'un suivi / contrôle de la mise en œuvre des compétences transférées aux Régions.**

- **... accompagnée par une politique nationale structurante sur des filières d'avenir**

En complément de cette compétence renforcée des Régions, le soutien à l'émergence de nouvelles commandes de formations correspondant à des métiers émergents, ou pour lesquelles il n'existe pas aujourd'hui d'offre structurante sur le territoire, constitue un enjeu clé pour la transformation de notre économie. En effet, les coûts d'investissement de nouvelles formations nécessitant le déploiement de plateaux techniques coûteux, de même que le caractère émergent du besoin de compétences requérant une ingénierie de pointe, appellent une réponse renouvelée.

L'Etat doit demain jouer ce rôle d'impulsion et d'anticipation, en coopération avec les Régions et les partenaires sociaux, dans l'optique de :

- répondre aux besoins qui ne pourraient être satisfaits au niveau régional notamment parce que les flux seraient trop faibles pour les traiter au niveau de chacune des régions et/ou parce les plateaux techniques nécessitent un

NOS PROPO SITIONS



Un parcours d'accès à la formation pour les demandeurs d'emploi à réformer

investissement trop lourd pour reposer sur une seule région

- faire émerger de nouvelles offres sur les filières d'avenir et les métiers émergents permettant d'initier une transformation de l'appareil de formation sur ces nouveaux métiers, dans une ingénierie nouvelle, par définition, à construire.

Cette impulsion nationale pourrait se traduire par une commande nationale, ayant vocation à être pérennisée par les Régions en « vitesse de croisière ».

Permettre à tout individu de maîtriser les compétences qui lui permettront d'accéder à l'emploi, de s'y maintenir et/ou favoriseront sa mobilité professionnelle.

- **Penser (enfin) la complémentarité et l'équilibre des dispositifs et programmes de formation :**

- **Des actions courtes** (ou « d'adaptation ») visant à permettre à des demandeurs d'emploi d'accéder à **une offre d'emploi « déposée »** pour laquelle il est constaté un « gap » entre les prérequis de l'emploi à pourvoir et les compétences du demandeur d'emploi pressenti, dans une logique de POE et **relevant de la compétence de Pôle emploi et des OPCA.**

- **Des actions plus longues qualifiantes/certifiantes**, visant à satisfaire **des besoins en emploi, structurels ou émergents, relevant de la compétence des Régions et, dans une logique d'amorçage sur certains enjeux d'avenir par l'Etat.**

- Des actions visant à **permettre à des demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi de disposer des connaissances et compétences** permettant ultérieurement d'accéder à un emploi ou à un parcours qualifiant **en s'appuyant notamment sur CLÉA et les soft skills, et sur une ingénierie renouvelée relevant de la compétence des Régions faisant l'objet, en phase d'amorçage, d'un investissement dans le cadre du Plan d'Investissement Compétences.**

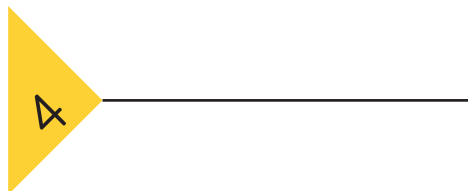
NOS PROPO SITIONS

- **Déployer une offre collective de formation continue ayant pour objectif de permettre à tous ceux qui ne sont pas qualifiés d'obtenir au moins un niveau V ou IV validé et à ceux qui sont déjà qualifiés d'acquérir les nouveaux savoirs indispensables au contexte des transitions numériques, environnementales ...**
 - **Créer une obligation pour les Régions de mise en œuvre de formations collectives en accès direct incluant l'acquisition de compétences transverses et une orientation professionnelle en amont des formations qualifiantes.** Ces formations s'adressent aux personnes de niveau infra IV après une évaluation CléA.
 - **Proposer un cahier des charges national de mise en œuvre de ces nouveaux programmes, sur la base d'un ou plusieurs référentiels de certification** (à définir) faisant l'objet, en logique d'amorçage, d'un appui au financement de cette offre dans le cadre du Plan d'Investissement Compétences.
 - **Intégrer ces formations « amont » au cursus qualifiant, ce qui suppose de garantir dans le cahier des charges la coopération inter opérateurs.** Cette coopération est importante pour des raisons de complémentarité des compétences de ces opérateurs mais également pour des raisons de maillage territorial (rappelons que le maillage qualifiant est beaucoup moins fin que le maillage « amont »).
 - **Garantir, dans le cadre de cette coopération inter-opérateurs, un accès aux programmes qualifiants aux personnes ayant passé des modules dédiés à l'acquisition de ces compétences transverses**
 - **Généraliser un dispositif d'aides individuelles pour les demandeurs d'emploi qui souhaitent obtenir une qualification ne figurant pas dans les actions collectives ou réalisées loin de leur domicile.**

Une mobilisation et un plan d'actions concerté au service de la maîtrise des soft skills

- Restaurer et renforcer les actions, à la charge des acteurs publics, d'acquisition des savoirs de base et des compétences transversales, y compris comportementales, en amont du champ qualifiant
 - Déployer un réengagement des acteurs publics en faveur de la maîtrise des savoirs de base, compétences transversales et soft skills (Inclusion, Collaboration, Ouverture, Agilité, ...)
 - Les encadrer par de réelles évaluations mesurant leur impact sur l'individu
 - Doter l'Etat d'un véritable pouvoir normatif et de contrôle sur le déploiement effectif des compétences transférées aux Régions et charger le CNEFOP d'une évaluation annuelle des politiques de formation et d'orientation mises en œuvre par les Régions.
- Intégrer l'acquisition de compétences transversales & transférables dans le contenu des formations qualifiantes, et ce, quel que soit le niveau visé par la formation
 - Promouvoir une ingénierie renouvelée de l'acquisition des compétences transverses
 - Intégrer les compétences transverses aux référentiels des titres et diplômes
 - Permettre l'accès à une formation aux compétences transverses dans le cadre de POE collective
 - Pour les jeunes orientés vers la Garantie Jeune, intégrer au parcours du jeune une formation spécifique aux compétences de base et aux compétences transverses délivrée par des organismes retenus (accord cadre).

NOS PROPO SITIONS



- Renforcer les actions des entreprises dans l'acquisition des savoirs de base, des compétences transversales et des soft skills
 - Instaurer une obligation d'inclure dans les plans de formation des entreprises, des formations aux savoirs de base, compétences transversales et soft skills destinées aux salariés peu qualifiés
 - Introduire une rubrique obligatoire dans la Base de Données Economiques et Sociales (BDES) sur l'effort de formation des personnes faiblement qualifiées afin de rendre visibles les actions de l'entreprise en matière d'accès à la formation de ces salariés particulièrement exposés.
 - Ajouter dans les obligations de négociation sur le plan de formation dans l'entreprise l'accès des salariés de niveau V et infra à la formation.

Repenser la rémunération et le statut des personnes en formation.

- Retenir une approche basée sur les conditions d'existence et le niveau de qualification. Alors qu'aujourd'hui le niveau de rémunération est lié au statut de la personne (en fonction de l'âge, du statut ou de conditions antérieures d'activité) et aux décisions régionales particulières, nous proposons de privilégier une approche aboutissant à un véritable statut du demandeur d'emploi en formation. Ce statut devant s'imposer de façon à garantir une égalité de traitement en tous points du territoire.
- En cohérence, avec les priorités affichées par le Plan d'Investissement Compétences, il pourrait être proposé de **retenir le principe d'un niveau de rémunération plus sécurisé et plus attractif (par exemple calqué sur le CSP) pour les populations ne disposant pas d'un 1er niveau de qualification, ayant déjà travaillé et éligibles à l'Allocation de Retour à l'Emploi Formation (AREF)**. Les personnes autres que celles précédemment citées resteraient éligibles à l'AREF mais avec l'assurance du maintien de cette rémunération quelle que soit la durée d'indemnisation restant à courir. Pour les jeunes primo demandeur d'emploi (moins de 25 ans), nous proposons de retenir le taux appliqué aux personnes ayant travaillé et ne remplissant pas les conditions de l'AREF. Ces mesures pourraient être en partie financées par l'affectation de la majoration des cotisations patronales d'assurance chômage sur les CDD courts.

2

2 / L'AUTONOMIE DE L'INDIVIDU DOIT ETRE AMPLIFIEE

Simplifier le mille-feuilles administratif pour les personnes dans l'usage de leurs droits.

» Nos constats :

La réforme de 2014 a entamé une inflexion des politiques de formation pour inscrire dans la Loi – et donc dans les pratiques – le principe de droits individuels à l'accompagnement (à travers le Conseil en Evolution Professionnelle) et à la formation (à travers le Compte Personnel de Formation). Ce principe de droits individuels attachés à la personne, indépendamment de son statut, renforcé avec la création du Compte Personnel d'Activité (CPA), répond à la fois à l'enjeu de décloisonnement des politiques Emploi Formation (sortir des logiques de statut qui produisent difficultés à se projeter – donc insécurités – et complexités) et de meilleure implication de la personne dans la construction de son parcours professionnel. Dans un contexte de mutations fortes de notre économie, le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) joue un rôle particulier, dans la mesure où il prépare et détermine la capacité de la personne à se projeter et à structurer ses choix. Comme le souligne le rapport du CNEFOP, il a « la lourde tâche de construire de la continuité dans la discontinuité des parcours professionnels ».

On le voit, les attentes suscitées par la création de ces deux droits individuels sont très importantes.

Si les travaux récents – et notamment ceux du CNEFOP – semblent attester d'une montée en charge du CPF et du CEP et si des dynamiques indéniables sont à l'œuvre, la mise en œuvre se heurte néanmoins selon nous à des difficultés qui appellent des réponses qui vont au-delà d'ajustements techniques.

1. L'accès à l'information et à l'orientation demeure restreint et le CEP (et le SPRO) restent encore trop peu visibles pour les usagers.

- Plusieurs rapports attestent de cette limite. Le CNEFOP note ainsi que, malgré un gain certain de notoriété et un effort de professionnalisation du CEP, celui-ci reste encore trop méconnu des 25,8 millions d'actifs occupés. Le rapport de Terra Nova (2017) enfonce le clou : Le CEP a un rôle indéniable à jouer, il bénéficie d'un cahier des charges national clair qui a fait l'objet d'une concertation et s'inscrit dans la logique systémique voulue par la loi de 2014 (entretien professionnel/CEP/CPF). Néanmoins, il est encore peu connu, ne bénéficie d'aucun financement, et l'accompagnement proposé est centré sur la mise en œuvre d'un projet professionnel. La notion d'accompagnement social n'est abordée nulle part (handicap, illettrisme, illettrisme, par exemple), ni les freins périphériques à l'emploi (compétences de base, mobilité, garde d'enfants, logement, soins/protection sociale, etc.) » ¹.

- Le déploiement de ce nouveau droit doit permettre de traduire un changement de logique important : passage d'une logique de « prescription » à une logique d'aide au choix, renforcement de la « capacité d'agir » par la mobilisation de droits et de dispositifs articulés pour ne citer que ces deux dimensions ... Derrière leur évidence apparente, il s'agit en réalité d'un bouleversement des pratiques métiers des opérateurs du CEP. Or, ce nouveau droit a été déployé sans (aucun) financement dédié à la mise en œuvre de ces nouveaux principes, ce qui interroge de nombreux acteurs. En effet, comment s'assurer du déploiement d'approches renouvelées dans ces conditions ? L'accessibilité effective du service est elle-même à questionner.

- Nous nous retrouvons dès lors dans le constat de Terra Nova ² qui s'interroge sur la capacité à traduire en mise en œuvre le principe affirmé dans la loi du 8 août 2016 qui constate « que tout actif titulaire d'un CPA peut prétendre à un accompagnement global et personnalisé, via le CEP, (et que) les mêmes opérateurs ont été reconduits pour remplir cet objectif (Pôle Emploi, l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), les

réseaux des Missions locales, des OPACIF, des Cap emploi), sans moyens supplémentaires, et sans une réflexion approfondie sur le changement de nature et de volume que sous-tendait la création d'un conseil universel, personnalisé et gratuit ». Cette situation est renforcée dans les missions locales et Pôle Emploi où les conseillers ne disposent pas du temps nécessaire pour un véritable accompagnement et peuvent en outre être confrontés à des exigences professionnelles contradictoires (Garantie jeunes pour les missions locales, prestations internes pour Pôle Emploi).

2. Le CPF souffre lui aussi de limites dans sa mise en œuvre qui sont sans doute le révélateur du fait que l'on a voulu faire porter au CPF trop d'objectifs, ce que la réforme à venir pourrait corriger.

Les résultats du CPF sont indéniables, notamment dans le changement de logique qu'il induit et dans le fait qu'il a « trouvé son public », ainsi que le souligne le rapport du CNEFOP : progression régulière des projets financés, doublement des dossiers de demandeurs d'emploi et quadruplement des dossiers salariés, bonne représentation des publics faiblement qualifiés (infra IV) (30% des dossiers).

Toutefois, toujours selon le CNEFOP, les conditions de mobilisation du CPF restent à améliorer. Le site internet, qui a beaucoup évolué en 2016, est grandement perfectible et l'information sur les certifications accessibles manque de lisibilité. Enfin, la solvabilité du CPF se posera à court ou moyen terme.

D'autres faiblesses du CPF doivent être selon nous soulignées :

- La montée en charge de l'activation du CPF a été essentiellement due à l'activation des droits des demandeurs d'emploi notamment par Pôle Emploi. Dans le cas d'une demande de formation, l'activation systématique du CPF n'est pas choquante dans son principe, dès lors que le demandeur a le sentiment de participer à l'investissement que la collectivité fait à son endroit, mais à l'inverse le phagocytage de sa participation par un processus relevant d'une logique fonctionnelle interne est déresponsabilisant. Le fait est donc moins en cause que la logique d'institution dans lequel il s'inscrit ... A cela s'ajoute que, pour les demandeurs d'emploi, les conditions d'abondement sont non dites et obscures et que les délais d'accès à la formation restent problématiques avec

1 Quel avenir pour le CPA dans les 5 ans à venir ?, Jean-Louis Blanc (UNSA), Véronique Descacq (CFDT), Vanessa Jereb (UNSA), Tahiry Marcel (CFDT), Héliène Garner (économiste du travail), Martin Richer (Terra Nova). Mars 2017

2 Quel avenir pour le CPA dans les 5 ans à venir ?, Jean-Louis Blanc (UNSA), Véronique Descacq (CFDT), Vanessa Jereb (UNSA), Tahiry Marcel (CFDT), Héliène Garner (économiste du travail), Martin Richer (Terra Nova). Mars 2017

toutes les conséquences de perte en ligne en termes d'accès au droit et d'efficience globale du système que cela comporte.

- Enfin, le principe d'un périmètre du CPF centré sur l'accès à la certification ou à la qualification nous paraît un acquis fort, mais le système de listes qui a été imaginé pour l'accompagner a généré une complexité de mise en œuvre, des cloisonnements (entre branches ou entre régions) et constitue surtout au final un frein à la mise en œuvre des projets de formation des personnes.

La mise en œuvre de ces deux droits a finalement révélé des cloisonnements institutionnels qui demeurent et qui constituent un frein à leur plein déploiement. Il s'agit, somme toute, de processus in fine assez classiques dans le cas de transformation en profondeur de politiques publiques. Il est maintenant temps de franchir une nouvelle étape pour favoriser l'autonomie des personnes.

NOS PROPO SITIONS



Nous avons dit notre attachement à la philosophie générale de la Loi de 2014. Fondée sur un droit à l'accompagnement, un droit portable à la formation et à la qualification, un espace de dialogue normalisé avec son employeur, il convient selon nous de la faire évoluer sans en altérer les principes fondateurs.

Simplifier l'accès à l'information et à l'orientation pour les salariés comme pour les demandeurs d'emploi

L'enjeu selon nous est de réunir les conditions pour un réel accès aux nouveaux droits à l'accompagnement affirmés dans le Compte Personnel d'Activité. Cela suppose d'une part de rendre le CEP (et le SPRO) visibles et accessibles :

- **Déployer (enfin) un site grand public sur l'information et l'orientation dans une logique usager, au contenu enrichi.**
 - **Simplifier et améliorer l'accès à l'information**, en améliorant d'une part l'interfaçage entre les différents sites internet (CARIF OREF / Pôle Emploi / Mon compte formation, CPA etc...) mais surtout en clarifiant les acteurs en charge de la production d'informations qualifiées et de qualité, la nature des informations à restituer au grand public.
 - **Elargir les informations mises à disposition sur le volet Orientation et Métiers et sur le volet formation** : objectifs et programmes de formation, dates d'informations collectives, places disponibles, évaluation des usagers, résultats des formations, notamment en termes de certification et de poursuite de parcours....
- **Intégrer les coordonnées des CEP et de l'OPCA de l'entreprise dans le contrat de travail**, comme cela se fait pour les caisses de retraite complémentaire et les caisses de prévoyance.

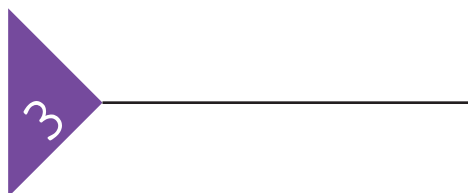


Renforcer le droit à l'accompagnement, ce qui suppose d'assurer un droit financé permettant de déployer un service de qualité et de mettre en place une réelle coordination des acteurs

Cela passe par plusieurs inflexions permettant de donner les moyens pour le changement d'approches en termes d'offre de service :

- **Etoffer le contenu de l'accompagnement, notamment en lien avec le CPA, autour d'un accompagnement global** (et pas uniquement professionnel) **des bénéficiaires dans l'objectif de sécuriser les parcours**. Cela suppose de déployer à la fois le conseil et l'orientation des bénéficiaires et l'aide à la construction du projet professionnel, ainsi que l'envisage le rapport de France Stratégie.
- **Différencier les missions « prescription » et « Conseil en Evolution Professionnelle »**
Il s'agit là selon nous d'un enjeu majeur, qui constitue d'ailleurs une condition de réussite du Plan d'Investissement Compétences. Il est urgent de désintermédier la prescription, au moins sur une partie des actions de formation, et de distinguer clairement CEP et prescription.
 - **L'accompagnement (renforcé ou non) doit être assuré par les missions locales et Pôle Emploi dès lors que l'objectif visé est l'emploi.**
 - **La définition de projet de formation lui-même et de ses composantes doit être confiée aux opérateurs de formation.** Ce n'est que si l'on donne aux opérateurs la liberté de recrutement et la responsabilité du parcours et de l'accès à l'emploi, que l'on pourra juger de leurs performances de façon exigeante.
- **Laisser la possibilité aux demandeurs d'emploi de candidater à une formation sans prescription** (dans une optique de responsabilisation des personnes à l'image de CléA), même si un lien devra être réalisé avec l'opérateur du CEP.
- **Elargir la mise en œuvre du CEP au-delà des seuls opérateurs institutionnels et l'ouvrir plus largement, notamment aux opérateurs privés**

NOS PROPO SITIONS



Elargir et décloisonner le droit à la formation

Libérer les individus ou libéraliser la formation ?

- **Réformer en profondeur le CPF pour créer un vrai droit individuel opposable.**
 - **Augmenter à 900 h le nombre d'heures capitalisables par les publics non qualifiés.** La loi du 8 août 2016 a élargi à 400h le nombre d'heures capitalisables. Nous proposons que ce crédit d'heures soit de 900 h pour les publics ne disposant pas d'un premier niveau de qualification (logique de

- Nous proposons **une labellisation préalable des prestataires permettant aux bénéficiaires d'être aidés dans leur choix.**

- **La labellisation pourrait être effectuée sous l'égide du CNEFOP ou des CREFOP.** Cette ouverture permettrait d'élargir le nombre d'opérateurs (et de veiller ainsi au maillage de l'offre de service) mais aussi de s'assurer, à travers la sélection d'opérateurs plus nombreux et à la palette d'offre de service plus large, d'une bonne capacité à répondre à des besoins spécifiques, par définition susceptibles d'être multiformes.

- **Regrouper les acteurs du CEP dans une maison de l'orientation et de la formation professionnelle par bassin relevant du SPRO,** à partir de ressources mises à disposition par les opérateurs du CEP afin de rendre lisible cette prestation, d'en augmenter la productivité et d'en harmoniser la culture et les méthodologies.

- **Homogénéiser les approches et les cultures des différents opérateurs labellisés.**

- **Créer un titre de conseiller en évolution professionnelle, auquel devront se conformer notamment les cinq opérateurs du CEP (Pôle emploi, Missions locales, Cap emploi...)**

- **Former et professionnaliser les conseillers en évolution professionnelle** afin qu'ils puissent éclairer les individus sur leurs parcours et leur permettre de devenir réellement acteurs de leurs choix : connaissance des dispositifs de formation et des secteurs professionnels, repérage des besoins, ingénierie financière des parcours.

NOS PROPO SITIONS

crédit d'heures inversement proportionnel au niveau d'études). Cet abondement systématique pourrait être **conditionné par la mise en œuvre préalable d'un CEP**, afin de garantir un intermédiaire entre la personne et l'organisme, capable de s'assurer de la bonne adéquation et de la qualité de la formation envisagée et de son coût.

- **Clarifier les conditions d'abondement pour les demandeurs d'emploi.** La clarification des règles d'abondement est déterminante pour les personnes peu ou pas qualifiées qui nécessitent des formations plus longues. Cette clarification doit permettre de connaître de façon transparente les conditions d'abondement par les fonds de la professionnalisation mais aussi par les Régions et Pôle Emploi. Les articulations possibles avec l'éducation nationale doivent aussi être mieux identifiées. **Dans l'hypothèse d'une fusion du CIF et du CPF qui participerait à l'augmentation des droits capitalisables des personnes, il conviendra de préserver à la fois les principes de durée longue du CIF (jusqu'à un an) et la prise en charge de la rémunération.** Il s'agit là de **conditions incontournables sous peine de voir disparaître le dernier véritable outil de mobilité professionnelle, condition nécessaire à un marché du travail plus fluide.**

- **Envisager la possibilité pour les actifs de transférer leurs droits CPF à la mutualisation.** La solidarité du régime via la mutualisation pourrait en outre être **confortée en autorisant des salariés proches de la retraite et n'envisageant aucune formation à doter via la caisse des dépôts, un compte de mutualisation destinée aux demandeurs d'emploi.** Cela ne changerait rien à l'équilibre du régime puisqu'aujourd'hui les droits sont abandonnés à la liquidation de la retraite mais ce geste conforte le sentiment de solidarité intergénérationnelle et campe la formation des demandeurs d'emploi dans le champ de l'intérêt général.

- **Rendre le droit au CPF opposable (notamment à l'employeur) et alléger l'intermédiation dès lors qu'un demandeur d'emploi se positionne sur une formation conventionnée.** Le rôle du CEP et du SPRO (externalisé sur le mode « Maison de l'évolution professionnelle ») devra, dans cette hypothèse, se cantonner, dans un délai rapide, à faciliter la faisabilité notamment financière du projet de la personne. Nous sommes toutefois opposés pour les salariés comme pour les demandeurs d'emploi à la suppression totale de l'intermédiation qui sera selon nous inflationniste et facteur de déséquilibre dans la relation entre l'organisme de formation et la personne. En l'absence de conseils concernant les abondements et l'ingénierie financière, il y a un risque de voir les personnes supporter seules la complexité du système (et

NOS PROPO SITIONS

les surcoûts éventuels).

- **Supprimer les listes de formation conditionnant l'accès au CPF : le CPF doit pouvoir s'exercer pour suivre toute formation inscrite au RNCP ou à l'inventaire des certifications professionnelles.** Cela est cohérent avec la volonté de donner plus de libertés aux personnes et cela permettra en outre de faciliter la mobilité inter-régionale sur les formations conventionnées.
- **Ouvrir le CPF aux formations dédiées aux compétences transverses.** Dans la mesure où il nous apparaît nécessaire de préserver le caractère certifiant des formations accessibles par le CPF, cela devra conduire à définir des référentiels de certifications pour les formations transversales. CléA nous semble un exemple de bonne pratique et une base d'ingénierie à compléter et à certifier. Dans cette perspective, **nous sommes favorables à un travail global de rénovation des certifications inscrites au RNCP et à l'inventaire** de sorte qu'elles intègrent la possibilité d'effectuer des blocs de compétences dédiés à ces compétences transverses.
- **Refuser la monétisation du CPF.** En effet, la monétisation nous semble un facteur de déséquilibre du régime qui ne résout pas le problème persistant de l'accès à la formation des personnes peu ou pas qualifiées. Elle revient à faire financer l'équilibre du régime et la formation de ceux qui y accèdent déjà par ceux qui continueront de ne pas y accéder. En outre, elle sera un facteur de baisse des heures utilisables par les personnes en même temps qu'elle génèrera des réflexes opportunistes et inflationnistes chez certains opérateurs de formation. Elle risque d'installer une relation largement déséquilibrée entre la personne, souvent mal informée et parfois démunie face à la multiplicité des informations à analyser, et les opérateurs économiques que sont les organismes de formation, dont la vocation, notamment sur le champ lucratif, est de « placer leurs produits ». Comment faire son choix, se déterminer, sur la base de quelles informations ? Signalons que les outils de type « tripadvisor » ne résolvent rien : aucun tripadvisor n'a jamais fait fermer un mauvais restaurant. Bien entendu, nous ne pouvons être opposés à une transparence de la qualité et des efforts de l'opérateur via un site de notation mais seuls les mieux aguerris et les mieux informés utiliseront ce vecteur dans leur choix. Enfin, monétiser le CPF revient à renoncer à optimiser l'efficacité des institutions qui assurent l'intermédiation. En quelque sorte, ce renoncement à réformer ce qui fonctionne mal se traduira par un abandon de la personne face à la complexité à laquelle on renonce à s'attaquer.

3

3 / DANS UN SYSTEME DE FORMATION MIEUX REGULE

» Les constats

Chacun peut convenir que la réussite des réformes successives et à venir dans le champ de la formation professionnelle continue requiert l'efficacité des outils qui concourent à la « chaîne de production » d'une action de formation quel que soit son financeur. Celle-ci doit intégrer de plus en plus l'autonomie de la personne, dans ses choix et son parcours. Cela va de l'accès à l'information, du choix éclairé de l'organisme de formation, du rendu compte de celui-ci quant au parcours de la personne et aux savoirs ou compétences acquis et enfin du bon usage des financements confiés. Cela tient enfin au bon partage de compétences entre acteurs

1. La mise en œuvre des exigences Qualité reste aujourd'hui peu convaincante

L'introduction des exigences Qualité par la loi du 5 mars 2014 et le décret du 30 juin 2015 est vertueuse en ce qu'elle a mis les projecteurs sur cet enjeu central qu'est la qualité de l'action de formation, qui constitue une préoccupation constante de nos organismes. Toutefois, la traduction des exigences de qualité a également été source de confusion à certains égards.

Les difficultés sont liées au fait que les enjeux du débat sont mal posés, que les objectifs ne sont pas clairement établis, voire qu'ils se chevauchent et se superposent sans que cela ne soit clairement dit. Il en va ainsi du débat sur la qualité dont on voit bien qu'il peut véhiculer des objectifs en matière de régulation, de contrôle très différents.

- **D'une part, son approche a été biaisée par un amalgame fréquent et récurrent entre exigences de qualité et enjeux de régulation, voire de réduction, du nombre d'organismes de formation.** Cet inconscient, ce non-dit de l'approche qualité altère l'efficacité de ce qui est mis en place.

Y a-t-il trop d'organismes de formation en France ? L'approche Malthusienne est toujours une tentation récurrente. On a tous entendu des membres éminents du gouvernement, des hauts fonctionnaires et des économistes réputés dire de façon sentencieuse que « n'importe qui peut ouvrir un organisme de formation » et qu'il convient à l'avenir de remédier à cette situation. Qu'en est-il ?

Contrairement à ce qui se dit souvent, l'activité de formation est déjà fortement réglementée, non pas du fait de la déclaration d'activité mais principalement du fait des obligations légales et réglementaires qui pèsent légitimement sur elle en matière de relations avec les stagiaires, avec les financeurs, les services de contrôle, en matière de comptabilité et d'approbation de leurs comptes par un commissaire aux comptes.

Il y a en France environ 66 000 organismes de formation « actifs »¹ mais le secteur demeure très concentré puisque 44% du chiffre d'affaire global du secteur est réalisé par les 1% d'organismes qui ont un chiffre d'affaire supérieur à 3 millions d'euros. 72% des organismes réalisent un chiffre d'affaire inférieur à 75 000 euros et 82% d'entre eux ont un chiffre d'affaire inférieur à 150 000 euros. En schématisant, un tiers de ces 66 000 organismes n'ont pas la formation comme activité principale (cf études CEREQ et France Stratégie) et un autre tiers sont des formateurs individuels dont une part importante intervient en sous-traitance pour des organismes plus importants. En outre, on peut en réalité estimer qu'en regroupant les codes NAF, ce sont seulement 8 000 à 9 000 organismes de formation qui constituent la quasi-totalité du marché.

Dès lors est-il véritablement utile de mettre en œuvre une politique malthusienne qui ne gênera en rien les organismes établis tout en privant le secteur d'un tissu de renou-

vement qui, certes, doit être contrôlé notamment dans le cadre de la lutte contre les dérives sectaires mais qui comporte aussi un renouvellement naturel, générationnel et technologique qu'il ne faut pas brider parce qu'il est aussi un facteur de dynamisme et d'adaptation du secteur ? Ne faut-il pas également s'intéresser à la situation des organismes de formation qui sont des formateurs individuels (1/3 du total) et qui interviennent majoritairement en sous-traitance : quelles conséquences pour le contrôle de la Qualité et comment la garantir ?

On l'a bien compris, nous ne sommes pas favorables à une politique « administrative » de restriction du renouvellement du tissu des organismes de formation et considérons en revanche que les exigences qualitatives, organisationnelles et structurelles doivent être renforcées.

- **D'autre part, on confond aujourd'hui allégrement les différents niveaux de suivi et contrôle Qualité qui ne relèvent pourtant pas tous des mêmes logiques, des mêmes démarches et des mêmes responsabilités.** Cette confusion nuit à la fois à la bonne mise en œuvre d'un principe que pourtant tout le monde poursuit de ses vœux : la Qualité. En effet, certains aspects du contrôle de la Qualité relèvent de dispositions d'ordre public – application et vérification a priori du respect d'un ensemble d'exigences réglementaires et de garanties de la capacité à délivrer une prestation de qualité – alors que le suivi et contrôle Qualité, qui relève quant à lui de la relation contractuelle entre l'organisme de formation et son(ses) financeur(s), peut inclure des éléments quantitatifs et qualitatifs relevant des processus d'amélioration permanente à mettre en place.

Dans ce contexte, le décret relatif à la qualité issu des dispositions de la Loi du 5 mars 2014 qui dispose que les financeurs doivent s'assurer de « la capacité du prestataire (...) à dispenser une formation de qualité » a débouché sur l'établissement par le CNEFOP d'une liste de labels ou certifications satisfaisant aux critères du décret tandis que les partenaires sociaux initiaient une démarche aboutissant au « recensement » des organismes satisfaisant « à priori » aux critères du décret. Ce Data Dock comprendrait aujourd'hui près de 40 000 organismes de formation ce qui démontre que si un

¹ Signalons que, lorsqu'en 2002, la déclaration d'activité s'est substituée à la déclaration d'existence obligeant tous les organismes de formation à se déclarer ou se re-déclarer, cela a généré la disparition d'un tiers d'organismes déclarés mais sans activité, ou presque, pour immédiatement donner lieu à une forte reprise déclarative sans aucun lien avec une croissance réelle du volume de formations dispensées. Cette inflation déclarative générant très vite un dépassement des chiffres ante 2002 pour aboutir aux chiffres d'aujourd'hui soit autour de 66 000 organismes déclarés.

objectif de sélection était visé, il ne sera pas atteint parce que tous les organismes ayant une activité « professionnalisée » avec les OPCA et les FONGECIF ont pu satisfaire aux critères, d'autant qu'un véritable marché s'est spontanément développé fournissant « clés en main » le système documentaire requis.

Mais ces systèmes documentaires attestent-ils d'une démarche d'amélioration permanente des processus à l'œuvre en back office comme dans les fonctions pédagogiques ou d'accompagnement ? En réalité, notre conviction est que l'évaluation de la qualité ne peut se contenter d'un contrôle à priori de « capacité à », nécessairement « générique ». L'évaluation de la Qualité impose une analyse à partir d'objectifs clairement identifiés et renvoie dès lors inmanquablement à la responsabilité des « acheteurs » de formation. Seules les modalités d'achat définies par un cahier des charges précis et exhaustif permettront d'assurer un haut niveau de fiabilité de la qualité formation.

Ainsi, si l'enjeu de la qualité de la formation s'est imposé comme majeur depuis la loi du 5 mars 2014, c'est sous l'angle d'un contrôle de quelques conditions à priori que l'accent a été mis et non (ou moins) sur le renforcement des modalités de suivi et d'évaluation de la bonne exécution de la prestation, à l'interne comme à l'externe, par le client ou son commanditaire. Sans doute fallait-il en passer par une étape de prise de conscience et de premières réalisations – et de ce point de vue, le décret du 30 juin 2015 a fait œuvre utile. Mais aujourd'hui, à la veille d'une nouvelle réforme, il est sans doute temps de clarifier les objets, les niveaux de la qualité et donc les exigences et les responsabilités.

On le voit bien, les débats sur la qualité peuvent être pollués par des objectifs subliminaux non avoués ou dont la pertinence n'est pas démontrée et par des confusions sémantiques et d'objectifs. Aussi convient-il sans doute de commencer par replacer chacun des objectifs et enjeux dans son champ propre.

2. Des commandes de formation qui produisent des injonctions contradictoires et ne favorisent pas l'innovation et la qualité

Un autre lieu commun fréquemment relayé qui ne correspond pourtant que très partiellement à la réalité porte sur l'idée que, dans le secteur de la formation professionnelle, c'est l'offre qui détermine la demande et non l'inverse. Cette sentence induit que le

client n'a pas la main sur le produit et son contenu et qu'en conséquence il ne peut en assurer la maîtrise, ni juger de la qualité et de la conformité de son exécution.

Pourtant, si cela était sans doute partiellement vrai dans le champ de l'offre aux entreprises – qui reste le segment le plus rentable, le plus investi par les organismes à but lucratif (69% du marché) – il en est, en revanche, autrement pour ce qui concerne les actions menées dans le cadre des politiques publiques où c'est toujours la personne publique qui définit son besoin (plus ou moins précisément selon les époques, il est vrai).

D'une certaine façon, les modalités d'achat en Marché public (ou toute autre forme de procédures formalisées de mise en concurrence) **ont obligé les acheteurs publics** (Régions, Pôle emploi, OPCA sur le volet achats collectifs) à **(mieux) structurer leurs besoins, ce qui ne s'est pas produit à l'identique en entreprise**. Combien de fois avons-nous entendu organismes de formation et responsables d'entreprise qui constataient la nécessité de renforcer la définition du besoin en amont du lancement de projets de formation et de sortir des logiques de catalogue ? La 1^{ère} étape d'une démarche Qualité réside pourtant dans la définition claire de son besoin qui détermine les modalités de l'évaluation de sa mise en œuvre : comment contrôler, au-delà d'un contrôle formel de service fait, si la définition du besoin – et donc des objectifs – n'a pas été clairement établie. ?

Cela renvoie à la capacité à savoir bien acheter, c'est-à-dire à bien définir son besoin et à évaluer le coût que représente la prestation dont on souhaite la réalisation.

Notre conviction est que l'évaluation de la Qualité impose de définir des objectifs clairement identifiés et renvoie dès lors nécessairement à la responsabilité des « acheteurs » de formation. Seules les modalités d'achat définies par un cahier des charges précis et exhaustif permettront d'assurer un haut niveau de fiabilité de la qualité formation.

Il est donc nécessaire de mettre dorénavant l'accent sur le renforcement des modalités de suivi et d'évaluation de la bonne exécution de la prestation, à l'interne comme à l'externe, par le client et son commanditaire.

3. Des modalités d'achat à repenser afin de favoriser des cercles vertueux de qualité

Dans ce contexte qui requiert des investissements permanents de plus en plus lourds, les modalités d'achat doivent elles-mêmes être interrogées. En effet, les modalités actuelles d'achat des Régions et de Pôle emploi ne fournissent pas toujours à nos organismes une visibilité au-delà de l'année (notamment à travers l'émission ou non de bons de commande annuels). Le manque de visibilité ou, à l'inverse, la possibilité à raisonner dans la durée, conditionnent la capacité à réaliser des investissements matériels et immatériels permettant de transformer en profondeur l'appareil de formation mais également sa qualité.

A cet égard, le plan d'investissement dans les compétences prévoit que 250 000 formations à distance seront mises en œuvre, notamment à destination des 20% de demandeurs d'emploi qui citent la distance comme un frein au recours à la formation. Aujourd'hui déjà la quasi-totalité des appels d'offre de Pôle Emploi comme des Régions imposent un mix entre formation en présentiel et en distanciel.

Cette exigence est, bien entendu, légitime afin de toucher une plus large population souhaitant se former. Toutefois, elle suppose de donner aux organismes de formation les moyens pour assurer cette transformation majeure de leur activité. Or, aujourd'hui, ni les temps de contractualisation, ni les prix ne permettent, dans la plupart des cas, de financer cette transition, sauf pour les opérateurs de formation les plus importants. Pourtant, la capacité financière d'ingénierie d'un important opérateur (qui pourra d'ailleurs externaliser cette conception) n'atteste aucunement de la maîtrise par les formateurs de ces outils. On peut remporter un appel d'offre sur ce thème sans pour autant que cela atteste de la capacité à dispenser des formations de qualité aux personnes concernées. Signalons également que peuvent se créer des relations de dépendances entre opérateurs et notamment entre les plus importants et les plus modestes, alors que ces derniers peuvent néanmoins avoir une expertise dans des champs particuliers notamment ceux relatifs à l'acquisition de compétences transverses et qui pourraient utilement concourir à la conception d'outils de formation à distance.

Signalons aussi que la capacité à donner de la visibilité aux organismes de formation a également un impact sur sa politique de ressources humaines et détermine sa capacité à fidéliser les formateurs. A cet égard, l'une des causes de l'inflation déclarative des organismes de formation correspond au délitement du lien de subordination interne (et donc de la maîtrise des processus de production) au fur et à mesure que des acteurs, parfois majeurs, du secteur demandaient à leurs intervenants, souvent pour des raisons de coût ou de faible visibilité, de se déclarer à titre libéral ou en tant qu'auto-entrepreneur. Cette dimension interpelle nécessairement les exigences de qualité, dans la chaîne de responsabilité des acteurs.

Cet enjeu de la visibilité de l'activité et du coût de la « prestation » concerne l'ensemble du marché de la formation et conduit parfois nos organismes à recourir à de la sous-traitance (ou à des contrats précaires), ce qui nuit en partie à la qualité. Dans le cadre d'un marché public, cette dimension est néanmoins prise en compte : toute sous-traitance doit être déclarée préalablement et constitue par son détail un élément d'appréciation de l'offre. Dans le champ de la formation en entreprise, cet encadrement réglementaire n'existe pas, ce qui rend les contrôles à priori et ex post, plus hétérogènes dans leurs forme et contenu, sans qu'une attention particulière ne soit (toujours) portée sur les sous-traitances et la chaîne des intervenants. Ce point a été souligné par l'IGAS dans son rapport relatif « Au contrôle par les OPCA du service fait des organismes de formation » en 2014. L'ubérisation du secteur participe ainsi à la fois à l'inflation déclarative et à la perte en ligne de la maîtrise de la qualité.

L'activation de nouveaux modes de contractualisation ne permettrait-elle pas de sortir des injonctions contradictoires que vivent les opérateurs de formation dans le cadre des politiques publiques notamment ?

Les éléments juridiques au service de cette ambition existent aujourd'hui. En effet, la Commission européenne reconnaît explicitement l'importance de la formation professionnelle pour la réalisation d'objectifs fondamentaux de l'UE, tels que l'achèvement de la cohésion sociale, économique et territoriale ou un niveau élevé d'emploi et d'inclusion sociale. Les SSIG (Services Sociaux d'Intérêt Général) constituent « *les activités visant à assurer que les personnes concernées ont les compétences nécessaires à leur insertion complète dans la société (réhabilitation, formation linguistique pour les*

immigrés) et notamment sur le marché du travail (formation et réinsertion professionnelles). » Cette reconnaissance de SSIG contribue à faire bénéficier la formation professionnelle des dispositions spécifiques du traité visant à « sanctuariser » les Services d'Intérêt Economique Général (SIEG) par l'affirmation de la primauté de l'accomplissement des missions d'intérêt général de la formation professionnelle sur l'application des règles du traité, et notamment des règles de concurrence et du marché intérieur.

Cette reconnaissance du caractère de service social d'intérêt général de la formation professionnelle par la Commission européenne a été confortée en droit interne par la Loi du 5 mars 2014 qui prévoit l'habilitation d'organismes de formation dans des conditions qui ont été précisées par décret. Cette habilitation prévue à l'article L. 6121-2-1 du code du travail permet de charger des organismes de la mise en œuvre d'actions d'insertion et de formation professionnelle à destination des jeunes et des adultes rencontrant des difficultés d'apprentissage ou d'insertion, en contrepartie d'une juste compensation financière. « *La mise en œuvre de l'habilitation répond à la nécessité, pour un public rencontrant des difficultés d'apprentissage ou d'insertion, de mettre en œuvre une approche intégrée, personnalisée et partenariale visant l'accès et la réinsertion de ces publics sur le marché du travail.* »

Ce qui est en jeu, c'est la capacité à proposer un changement de logique reposant sur un engagement réciproque : donner de la visibilité à l'organisme de formation en contrepartie d'engagement sur la qualité du service rendu. Cette visibilité est assurée à la fois par un temps long (une contractualisation de cinq ans) et par des modalités de rémunération basée sur les coûts liés à la mise en œuvre du service (non affectée par des facteurs exogènes et notamment les absences des stagiaires), autour de la notion de « compensation de service public ». L'engagement réciproque de l'organisme de formation porte quant à lui sur l'atteinte des objectifs fixés par la collectivité qui finance et sur l'évaluation de la qualité du service rendu. Certaines expériences conduites en Région avaient même prévu d'assoir une partie de la rémunération sur l'atteinte d'objectifs « de performance » et la possibilité de bénéficier d'un bonus dans l'hypothèse de dépassement de certains objectifs. Les partenaires sociaux réfléchissent de leur côté à un dispositif similaire dans le cadre du nouveau « forfait parcours » introduit par la loi du 8 août 2014, susceptible de permettre la prise en charge de coûts liés à des prestations d'accompagnement ou d'ingénierie qui sont – trop rarement – reconnus.

Un tel mécanisme permettrait de donner de la visibilité aux organismes de formation dans une optique gagnant-gagnant et de sortir de l'insécurité financière dont souffrent trop souvent les opérateurs dans le cadre des politiques publiques.

L'intérêt essentiel pour le financeur est l'affirmation d'un service public dans lequel il peut choisir plus librement des opérateurs dont il a l'assurance de la compétence et de leur ancrage territorial. Outre le gain « politique » provenant d'une meilleure lisibilité de son financement, cela lui permet de pérenniser un tissu d'acteurs. La contrepartie du gain de stabilité apportée aux opérateurs est le contrôle accru que peuvent et que doivent exercer les pouvoirs publics sur la mise en œuvre des missions de service public tant au plan de la qualité qu'au plan financier (exigence de mandatement et de contrôle de surcompensation). Pour que les avantages soient partagés, il faut que chacun apporte ce qui fonde le mieux sa légitimité, la vision politique et sa traduction organisationnelle pour les pouvoirs publics et son expertise technique et sociale pour l'opérateur.

Notons que les mises en œuvre observées jusqu'ici ne se sont pas révélées concluantes pour des raisons que nous avons analysées par ailleurs² et qui relèvent principalement d'une approche administrative et non stratégique. Elles ont donné lieu à des exigences administratives disproportionnées, en vertu de la nécessité supposée de s'inscrire dans le régime des aides d'Etat. Sans détailler de façon surabondante, il faut se rappeler que les SIEG de formation sont des SIEG locaux qui n'affectent en aucune manière les échanges et qu'au regard des prix pratiqués comparativement aux prix du marché de la formation professionnelle continue, ils pourraient aisément satisfaire aux critères les faisant échapper au régime des aides d'Etat.

Dans ce contexte qui témoigne d'une véritable difficulté d'appropriation de la liberté d'organisation dont pourraient bénéficier les financeurs publics, il est d'autant plus nécessaire de restaurer une ergonomie de ce mode de contractualisation sous peine de le voir rejeté par les opérateurs et les services internes des Régions.

2 « Mise en œuvre des SIEG de formation professionnelle en région », FÉDÉRATION DES UROF, Document de Travail Août 2014. <http://federation-urof.org/sieg-formation/>

Voir aussi : « SIEG, une mise en œuvre menacée » Michel Clézio in Juris Association No 482 du 1er juillet 2013 édition Dalloz

4. Le problème du recueil des données : les systèmes d'information

La question de la mise à disposition des informations relatives à l'offre et aux parcours de formation, sinon en temps réel, du moins dans des temporalités courtes (de l'ordre d'une année) détermine également la capacité à améliorer notre système Emploi – Formation. En effet, comment suivre, piloter, évaluer et agir si les données de suivi ne sont disponibles qu'en N+2, voire N+3 et si il est difficile voire impossible de disposer de données de « parcours » au-delà de l'action ?

Ce constat de la faiblesse actuel de la donnée statistique concerne aussi bien les éléments macro du secteur que des éléments micro relatifs à l'information sur les formations et le parcours des personnes. Les difficultés de suivi du Plan 500.000 en sont une illustration.

- Concernant les données globales relatives au champ de la formation professionnelle, on peut s'étonner qu'à l'heure où le traitement de masse en temps réel de données considérables est en train de devenir une banalité, on ne dispose qu'en année N + 3 des données issues du renseignement (obligatoire rappelons-le) du bilan pédagogique et financier par les organismes de formation. Cette inertie ne permet pas aux pouvoirs publics et aux parties prenantes concernées par l'évaluation des politiques mises en œuvre de disposer d'une vision des impacts et effets des dispositifs ou mesures qu'ils adoptent dans une optique d'ajustement.

Avec les puissances de traitement dont nous disposons, on peut imaginer pouvoir disposer des données N en fin d'année N+1 ou début d'année N+2.

- **N'est-il pas temps de mettre à disposition des acteurs une solution de dématérialisation du reporting du contrôle de service fait (et notamment émargements) ?**

Nous plaçons pour la simplification administrative et à cet égard il nous paraît indispensable de simplifier la gestion et le reporting des émargements. Des solutions digitales doivent remplacer les feuilles scannées, les multiples saisies et les surcharges administratives. Ce plaidoyer pour la simplification administrative ne signifie toutefois pas que nous considérons le mécanisme de financement à l'heure stagiaire comme un modèle intangible. C'est au contraire, selon nous, un système d'arrière-garde et

dépassé, qui ne doit pas (ne devrait plus) déterminer les mécanismes de financement des organismes de formation.

Avec la dématérialisation des présences, il faut également découpler gestion et évaluation. Dans la mesure où les stagiaires sont, jusqu'à aujourd'hui, rémunérés en fonction de leur présence, la collecte des informations sur la présence des stagiaires reste donc pour le moment indispensable. En outre, ce sont des informations précieuses sur le plan de l'évaluation. Toutefois, ces données ne devraient plus directement influencer la gestion et notamment la rémunération des organismes de formation ou, à tout le moins, ne plus l'influencer de façon aussi mécanique qu'aujourd'hui. En effet, l'accueil de publics en difficulté, notamment de ceux pour lesquels un travail sur les compétences comportementales est nécessaire, répond à des exigences particulières afin de les remettre dans des cycles d'apprentissages et de respect des règles. Gérer les retards de ces publics en fait partie ; cela demande du temps à nos organisations, le plus souvent sans financement. Il est donc temps de découpler présence des stagiaires et financement des organismes de formation, ce qui ne signifie pas que la donnée de présence des stagiaires n'est pas intéressante à collecter au plan du suivi Qualité et de l'évaluation.

Le déploiement d'un système homogène et accessible de dématérialisation des émargements permettrait ainsi d'alléger la gestion de tous les acteurs (permettre une transmission quasi immédiate des données de présence et non plus différée au moment des transmissions de facture) et de disposer (enfin) en temps réel, pour les formations présentielles (qui continuent à être le gros des flux de personnes formées), de données sur les entrées en formation, les interruptions ou abondons éventuels, ce qui constitue des données précieuses pour évaluer.

- **Quant aux informations relatives aux formations, aux places disponibles, aux programmes et aux modalités d'accès ainsi que celles relatives aux parcours des personnes,** les objectifs de la Loi du 5 mars 2014 semblent loin d'être atteints et pour l'instant les dispositions de la Loi du 8 août 2016 en matière d'information des financeurs par les organismes de formation des données relatives au parcours de formation tardent à se mettre en place, alors que le besoin d'un entrepôt de données partagées

(et homogènes dans leur sémantique) sur la formation est déterminant.

En effet, si la complétude et l'exhaustivité des informations semblent avoir progressé, cela s'est fait dans un éclatement des Systèmes d'information (SI) dont l'interfaçage est clairement perfectible.

Cet état de fait a des conséquences lourdes. Il nuit à la capacité de coordination et de coopération des acteurs – financeurs, opérateurs du CEP et organismes de formation – pendant le déroulement des parcours de formation. Il ne permet pas de disposer de données fiables et complètes sur la mise en œuvre des politiques de formation (cela s'est particulièrement senti dans la lecture du déploiement du Plan 500.000). Enfin, cela conduit à multiplier considérablement les saisies d'informations, souvent de façon redondante, par les opérateurs du CEP et de formation, alourdissant la charge des fonctions supports notamment pour les opérateurs travaillant sur fonds publics, sans valeur ajoutée en termes de qualité de l'information et de contenu des données collectées.

- **Enfin, afin de permettre la mise à disposition de données destinées au grand public, il est nécessaire de rendre les informations disponibles à la fois plus fiables en termes de contenu et plus lisibles, voire ergonomiques.**

5. Des champs de responsabilités mal définis entre acteurs malgré les affichages des dernières réformes qui responsabilisent

La dernière réforme – qui porte à la fois réforme de la formation des salariés et de la compétence des Régions en matière d'orientation et de formation – a affiché l'objectif de clarifier le rôle et les responsabilités des différents acteurs. Elle a notamment réaffirmé le rôle des Régions en matière de formation et a achevé le processus de décentralisation en matière de formation des demandeurs d'emploi. Elle a redéfini la gouvernance nationale et régionale sur la chaîne Orientation – Formation - Emploi, à travers la création des CREFOP et du CNEFOP. Elle a, sur le papier, clarifié le rôle d'achat de formation, pour les formations des demandeurs d'emploi.

Pourtant, dans la réalité, de nombreuses difficultés institutionnelles demeurent qui nuisent à la pertinence et à l'efficacité des politiques de formation et qui rendent complexe l'activité de nos organismes.

Nous avons déjà évoqué les enjeux qui existent autour de la qualité de la formation et d'un système de reporting normalisé, unifié et stable, facteur d'exigence et d'efficacité. Au-delà de ces dimensions centrales car d'elles dépend la capacité à mesurer l'efficacité, la question de la clarification des rôles des acteurs et celle de la capacité à s'assurer de la bonne déclinaison des politiques de formation sur tout le territoire est toute aussi importante car notre système de formation professionnelle reste organisé autour de l'intervention de plusieurs acteurs légitimes, ce qui est facteur de richesse mais également de complexité.

L'une des exigences formulées de façon unanime à l'occasion de la dernière réforme portait sur la nécessité de clarifier le rôle et les compétences des acteurs – État, Régions et partenaires sociaux –, dans le respect de leur légitimité respective.

Cette question, déjà centrale hier, prend une dimension encore plus importante aujourd'hui, alors que notre système de production des compétences et de formation est sommé d'opérer sa mue, afin de réussir les transitions de notre économie imposées par la révolution digitale et la transition énergétique.

Parmi les enjeux auxquels notre système est confronté, il conviendrait de :

- **clarifier le rôle des acteurs en matière d'achat de formation et réfléchir à la place de l'Etat dans un rôle d'impulsion et d'anticipation sur quelques sujets stratégiques comme l'accompagnement de la transformation des filières d'avenir.** Le Plan d'Investissement Compétences constitue à cet égard une initiative salubre.
- **mettre en place des leviers permettant de s'assurer de la mise en œuvre effective des compétences décentralisées aux Régions.** Les OPCA, dans le cadre de leur Convention d'Objectifs et de Moyens (COM) restituent des informations sur la façon dont ils mettent en œuvre la politique de formation sur leur champ. Ne faut-il pas réfléchir à des mécanismes similaires, non de contrôle, mais de suivi et d'évaluation de la

mise en œuvre des compétences décentralisées aux Régions ?

- **clarifier le rôle des acteurs en matière d'orientation, d'accompagnement** (et d'emploi ?), afin de permettre une complémentarité réelle des interventions

Nous sommes certes moins légitimes, en qualité d'opérateurs, pour formuler des propositions sur ce volet. Néanmoins, à travers notre rôle d'accompagnement des actifs dans l'acquisition de compétences et de qualifications, nous sommes à un poste privilégié pour observer les cloisonnements du système et en mesurer les impacts sur les personnes. Nous proposons donc quelques axes d'évolution pour en améliorer le fonctionnement.



S'engager véritablement dans une politique de Qualité exigeante et engageante

Clarifier les niveaux et responsabilités des acteurs en matière d'évaluation de la Qualité

- **Sur le premier niveau qui relève d'une approche macro du type Data dock ou label, déployer un système de labellisation commun à l'ensemble des acteurs relevant d'une fonction régaliennne.**
 - **Clarifier les responsabilités entre acteurs en matière de qualité et distinguer ce qui relève de la capacité à délivrer une prestation de qualité (démarche à priori) de ce qui concerne la qualité des prestations elles-mêmes** qui sont liées par définition au financeur et doivent être adaptées aux besoins et objectifs de chaque action.
 - **Assurer une labellisation unique des acteurs assurée par un niveau régalienn, permettant de s'assurer de la capacité à assurer une prestation de qualité.** Data dock pourrait devenir l'outil unique, piloté par une gouvernance quadripartite, dans le cadre d'une agence assurant également une fonction d'animation de la qualité. En effet, l'appréciation de la « capacité à exercer une prestation de qualité » relève d'un niveau supra et ne doit plus faire l'objet de X référentiels différents (chaque financeur pouvant décliner les critères du décret du 30 juin 2015 en autant d'indicateurs qu'il lui paraît cohérent) et X catalogues de référencements différents.
 - **Définir une chaîne de responsabilité claire dans le cas de recours à la sous-traitance dans le cadre des achats de formation.** Au regard de l'objectif d'intérêt général de la formation professionnelle, il est fondamental de restaurer la chaîne de responsabilité des opérateurs en limitant strictement le recours à la sous-traitance qui devient massive sous différentes formes. Cette mesure participera en outre à restaurer la crédibilité du secteur. Ou le prestataire est dans la maîtrise de ses processus et le sous-traitant est alors dans

NOS PROPO SITIONS

un lien de subordination ou dans le cas contraire l'organisme de formation doit faire la démonstration de la maîtrise de ses processus formatifs.

- **Réinterroger et clarifier les conditions de l'exonération de TVA des organismes de formation.** Il conviendrait sans doute de réinterroger l'impact des effets d'opportunité existant entre la déclaration d'activité et l'exonération de TVA sur le fondement de la transposition en droit interne de la directive européenne du 28 novembre 2006. Cette transposition aboutit à considérer à priori que tout organisme de formation qui opte pour l'exonération peut être considéré comme « ayant des fins comparables à un organisme de droit public » de formation ou de recyclage professionnel pour reprendre la terminologie de la directive 2006-112/CE. Nous savons dans les faits que c'est loin d'être le cas et qu'il pourrait être utile et sécurisant pour les organismes de formation que soient enfin clarifiées ce que sont ces fins comparables.

- **Sur le second niveau qui relève nécessairement d'une approche micro, responsabiliser le client et éventuellement son commanditaire en amont de l'action, durant son exécution et après son exécution.**

L'appréciation des actions elles-mêmes ou des programmes de formation relève de la responsabilité des financeurs et doit répondre selon nous à des logiques de démarches de progrès, avec des indicateurs sinon co-construits (ce que nombre d'auteurs qui font référence sur le sujet suggèrent néanmoins), du moins concertés et éprouvés. Ils doivent par ailleurs être directement liés à des facteurs attachés à l'action de l'organisme et non à des facteurs exogènes.

- **Mettre à disposition des acteurs un guide « Vade-mecum » de l'achat de formation présentant les étapes et les modalités possibles de mise en œuvre cohérentes intégrant l'enjeu de qualité de la formation**
- **Développer sur le champ des achats de formation aux entreprises des procédures normalisées de contrôle de service fait communes aux OPCA.** Par ailleurs, le développement d'achat collectif par les fonds collecteurs peut apparaître à la fois comme un facteur régulateur et sécurisant pour les organismes de formation et comme un facteur de régulation des prix, jusqu'ici



Améliorer le recueil des données : les systèmes d'information

- Déployer une plateforme unique de saisie pour alimenter le site d'information grand public sur l'information, l'accompagnement et la formation
 - Créer une unique plateforme de saisie permettant la lecture en temps réel de l'offre de formation et des places disponibles ainsi que le suivi des personnes.

Les opérateurs n'auraient qu'un seul environnement dans lequel ils effectueraient toutes leurs saisies aussi bien celles relatives à leur offre que celles relatives au suivi du parcours des personnes.

Dans ce cadre, il paraît préférable que les informations relatives à l'offre, aux programmations, aux places disponibles... soient directement saisies sur une plateforme nationale ou, à défaut, qu'elles soient saisies, comme aujourd'hui, sur les systèmes d'informations des financeurs mais dans une forme homogénéisée qui permette une consolidation de qualité.

- Enrichir les informations disponibles dans ce cadre et normaliser les référentiels de saisie des données.

Il s'agit notamment des données relatives au nombre de places disponibles et aux dates d'informations collectives, aux programmes et aux modalités d'accès ainsi que celles relatives aux parcours des personnes, pour lesquelles les objectifs de la Loi du 5 mars 2014 et de la loi du 8 août 2016 semblent loin d'être atteints, alors que le besoin d'un entrepôt de données partagées (et homogènes dans leur sémantique) sur la formation est déterminant.

Il faudra également intégrer à ce même système d'information les données

¹ Rapport sur la qualité de l'offre et de l'achat de formation. Groupe de travail sur la qualité de l'offre et de l'achat de formation mis en place par le ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'emploi et le Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi, présidé par Charlotte DUDA, présidente de l'ANDRH, Décembre 2008.

NOS PROPO SITIONS

relatives au référencement Qualité des organismes de formations avec les renseignements afférents, la consolidation des données relatives à la gestion de l'offre, l'information sur les formations et leur financement. La communauté de langage utilisé et les interfaçages devront permettre à chacun des intervenants institutionnels de préserver les singularités utiles à son propre fonctionnement. La question du portage de cette « plateforme » reste à discuter.

- **Instaurer un système de reporting normalisé, unifié et stable, facteur d'exigence et de fluidité**

- **Permettre l'interopérabilité des systèmes et organiser les interfaçages avec la plateforme « Agora » dans un calendrier resserré.**

L'outil partagé Agora vise à simplifier et fluidifier les actes administratifs constitutifs aux différentes étapes du projet de formation pour l'ensemble des acteurs (organismes de formation, opérateurs du CEP et financeurs) autour d'un principe de « dites-le-nous une fois », à améliorer le suivi et l'accompagnement dans le parcours des personnes à travers des échanges systématiques d'informations entre les opérateurs en charge de l'accompagnement des personnes et ceux en charge de la formation (informations sur les entrées en formation, interruptions éventuelles et sorties de formation).

Il doit également permettre d'améliorer la connaissance des effets de la politique de formation, à travers la mise en cohérence et le partage des données suivies par les différents acteurs afin de produire des données consolidées sur les parcours de formation, et leurs déterminants et de disposer de données permettant de suivre la mise en œuvre des politiques de formation par les différents acteurs financeurs de formation et de s'assurer de la mise en œuvre des compétences transférées aux Régions dans le cadre du nouveau suivi / contrôle à mettre en place par le pouvoir régalién, dans le cadre de la gouvernance multipartite.

Le problème des SI étant complexe, nous ne pouvons exprimer ici que des principes qui nous semblent utiles à la collectivité des intervenants du champ, mais il nous semble urgent d'attirer l'attention sur l'inflation de ces SI (voire la

NOS PROPO SITIONS



Modifier les modalités d'achat des formations

Le temps de traitement via les marchés publics n'est pas adapté pour répondre aux besoins en recrutement qui nécessitent la mise en œuvre de formations rapidement, notamment celles liées à de nouveaux besoins en compétences du fait de la transformation rapide des activités et des emplois (transitions numériques, énergétiques...).

- **Retenir des modalités de contractualisation assurant visibilité aux organismes de formation et prise en charge des coûts de mise en œuvre du service, en contrepartie d'évaluation de la « performance ».**

Les principes retenus doivent permettre aux financeurs et aux opérateurs d'établir un conventionnement qui assure sécurité et prévisibilité. Ces deux principes doivent s'appliquer aux plans juridiques et financiers. Ils requièrent donc une défi-

compétition) et sur les conséquences qu'elles entraînent pour les opérateurs.

- **Mettre à disposition de tous les organismes de formation une solution de dématérialisation des émargements, structurée (et imposée) par les pouvoirs publics conçue dans une optique d'évaluation et non de gestion.**

Un tel projet doit être guidé par la nécessité d'améliorer la connaissance et la compréhension des « parcours » de formation (les données sur les entrées en formation, les interruptions ou abandons éventuels sont précieuses pour évaluer). Dans une optique de gestion, il doit permettre de simplifier (pour tous les acteurs) la gestion du suivi des présences (nécessaire par exemple pour la rémunération des stagiaires demandeurs d'emploi ou pour le suivi de la présence des salariés en « mission professionnelle », si la formation a lieu pendant le temps de travail) mais ne plus influencer de façon mécanique sur la rémunération des organismes de formation.

Le déploiement d'un tel projet suppose sans doute de la part de l'Etat une impulsion particulière, à travers la mise à disposition de tous les OF et financeurs d'une solution apportant à la fois les garanties de sécurité et de conformité aux exigences légales (et FSE).

NOS PROPO SITIONS

inition « socle » des besoins dont l'opérateur est assuré aussi bien dans le champ préparatoire que dans le champ pré-qualifiant et qualifiant.

- Le principe de sécurisation des financements à partir de la définition d'unité d'œuvre « journée d'ouverture » a du sens dans cette optique, ainsi que cela a été expérimenté par plusieurs Régions.
- La logique de définition précise des coûts des briques de parcours et de leurs conditions de réalisation (prestations d'accompagnement ou d'ingénierie) et de leur prise en charge (dans une logique de compensation) est elle aussi facteur de sécurisation pour les opérateurs et de qualité. Elle est compatible avec le nouveau « forfait parcours » introduit par la loi du 8 août 2014, que peuvent dorénavant financer les OPCA.
- Dans ce contexte, l'évaluation de la qualité du service, y compris comme élément faisant varier la rémunération de l'opérateur, peut constituer une contrepartie acceptable, dès lors que la définition des indicateurs de performance ne font pas peser sur les opérateurs de formation des facteurs exogènes à leur activité et à la qualité de leur intervention.

Constatant que les difficultés de mise en œuvre découlent systématiquement d'un manque de concertation en amont, nous demandons à être associés à titre consultatif notamment, sur tous les sujets relatifs aux modalités administratives et comptables d'exécution du SIEG.



Financer l'innovation et l'ingénierie

- **Intégrer dans le Plan d'Investissement Compétences la possibilité de financer des réseaux et/ou des opérateurs concourant à l'intérêt général afin de garantir l'essai-mage et l'appropriation de ces outils par une large part des opérateurs participant au service public conventionné de la formation, selon des modalités financières compatibles.** Il s'agit selon nous d'une question importante que l'usage de ces outils puisse être partagé entre les opérateurs. Il serait en effet préjudiciable à l'essai-mage de ces



évolutions nécessaires que seuls les opérateurs les plus importants puissent développer une ingénierie du e-learning dans le cadre des politiques publiques.

Clarifier les compétences des acteurs

- **Finaliser la compétence des Régions sur l'ensemble de la chaîne orientation-formation-emploi.**
- **Améliorer l'articulation entre la formation initiale et la formation continue.** Derrière son apparente simplicité, cette question nécessite en réalité la prise en compte de réalités assez complexes à traduire et à objectiver et relève de la compétence d'acteurs différents dont il faut coordonner les actions. La question des référentiels de diplômes, des dates de certification ... constituent des enjeux clés, qui peuvent apparaître comme techniques mais qui ne le sont pas.
- **Redonner à l'Etat son rôle de régulation d'ensemble : définir le périmètre et les modalités de mise en œuvre des politiques de formation et assurer le contrôle :** vérification de la mise en application allant jusqu'à l'utilisation des fonds dédiés (délégués ou mutualisés), sur le modèle de Conventions d'objectifs et de moyens (COM).
- **Positionner l'Etat dans un rôle d'impulsion et d'anticipation sur quelques sujets stratégiques comme l'accompagnement de la transformation des filières d'avenir (sur le modèle du Plan d'Investissement Compétences).** Ce rôle d'impulsion pourrait donner lieu chaque année à une commande nationale qui aurait vocation à être pérennisée par les Régions les années suivantes, grâce au financement de l'ingénierie ainsi permis.

Cet ouvrage est issu d'un travail collectif,
que tous ceux qui y ont participé en soient remerciés.

Nos remerciements également au Centre de Formation Laser Paris,
qui en a assuré la mise en page et le suivi de l'édition.



Le problème spécifique de La France en matière de compétences
de base Urgence économique et sociale, et condition de l'efficacité
des réformes en matière de travail et de formation professionnelle

LIVRE BLANC

SYNOFDES

66 cours Tolstoï

69100 VILLEURBANNE

E-mail : synofdes@synofdes.org

0820 825 724 (coût d'une communication locale)

FEDERATION NATIONALE DES UROF

41 / 43 Rue des Rigoles

75020 PARIS

E-mail : federation-urof@wanadoo.fr

06 52 57 05 47
